88

CONSILIUL SECURITĂȚII STATULUI
DIRECȚIA PERSONAL ȘI ÎNVĂȚĂMÎNT

SURMENAJUL CADRELOR DE CONDUCERE

1971

CONSILIUL SECURITĂȚII STATULUI
DIRECȚIA PERSONAL ȘI ÎNVĂȚĂMÎNT

Pentru uz intern

SURMENAJUL CADRELOR DE CONDUCERE

Seria 1407

1971

Traducere de căpitan GEORGE ZAGĂR
Coperta executată de CONSTANTIN IONESCU

Este un fapt cunoscut că pe plan mondial știința și tehnica înregistrează zilnic progrese menite să ușureze activitatea fizică și intelectuală a omului. Nu este însă mai puțin adevărat că această dezvoltare continuă a științei și tehnicii prezintă și o latură negativă, manifestată prin aceea că organismul uman și, în primul rînd, sistemul nervos sînt supuse acțiunii unor factori nocivi specifici vremurilor noastre. Dacă ne-am referi la automatizare, viteză, poluarea atmosferei și poluarea fonică am avea în vedere numai cîțiva dintre factorii care dăunează echilibrului sistemului nervos al individului. Acestora însă li se mai adaugă și alți factori generați de solicitările la care sînt supuși cei cu responsabilități în conducerea diverselor domenii de activitate. Intr-adevăr, activitatea cadrelor de conducere este din ce în ce mai complexă. Ea reclamă temeinice cunoștințe de specialitate și din domeniul științei conducerii, implică raporturi funcționale cu oamenii just stabilite și impune respectarea unui regim normal de viață. De modul cum sînt respectate aceste cerințe depinde în bună măsură calitatea activității cadrelor de conducere. Orice carență în acest sens poate afecta pe lîngă eficiența activității conducătorului și sănătatea sa.

Lucrarea de față, elaborată pe baza unor studii și analize efectuate în Occident asupra anumitor aspecte privind activitatea de conducere în economia capitalistă, încearcă să

dea răspuns la o serie de probleme esențiale referitoare la normele de organizare a muncii, de conduită și igienă generală care trebuie respectate de către conducători în scopul funcționării eficiente a sistemului lor nervos și, implicit, al evitării surmenajului.

Premisele de la care s-a pornit și concluziile la care se ajunge sînt redate în cea mai mare parte fără modificări de esență. De asemenea, deși problemele abordate se referă în principal la cadrele de conducere din economie, majoritatea concluziilor ce se desprind — în măsura în care sînt juste — pot fi luate în considerație și pentru conducătorii din alte sectoare, a căror activitate se înscrie pe coordonate similare, uneori chiar mai propice acțiunii factorilor generatori de surmenaj.

PARTEA ÎNTÎI

LUMEA MODERNĂ ŞI CERINŢELE SALE

Progresul civilizaţiei implică creşterea dependenţei noastre ? In vremurile actuale răspunsul este indiscutabil afirmativ.

Progres înseamnă, desigur, simplificare, dar, totodată, şi complexitate ; deci, putem să definim progresul ca pe ceva care face complicaţia mai comodă. Lumea afacerilor şi a industriei nu scapă acestei ambiguităţi. De mai multe decenii trăim era industriilor tentaculare şi a „Big Business"-ului [1], era marilor încordări sociale şi internaţionale, era Pieţei comune şi, implicit, era marilor organizaţii.

Pe planul vieţii personale, progresul tehnic ne pune la îndemînă tot felul de maşinării, a căror mînuire trebuie s-o învăţăm, iar progresul social ne oferă o legislaţie protectoare, pe care trebuie s-o înţelegem.

Ne este dată o putere nouă : viteza ; dar această putere ne face să pierdem în profunzime ceea ce cîştigăm la suprafaţă. Mijloacele prin care putem acţiona se multiplică, dar fiecare acţiune cere un consum mai mare de energie. Plăcerile noi care ne sînt oferite le plătim cu preţul dezechilibrului nervos.

---

1 In limba engleză, afacere mare (N.T.).

Toate creațiile de care sîntem atît de mîndri depășesc capacitatea noastră individuală de realizare ; nu mai există sincronism între mediu și individ și se asistă la următorul paradox : omul comandă natura, în timp ce propria sa natură rămîne așa cum era cu mii de ani în urmă. Că vrem sau nu, avem de suferit consecințele tuturor acestor flageluri moderne care sînt, pe plan material : viteza, zgomotul etc. ; pe plan social : lipsa de siguranță, starea de încordare a relațiilor umane și condițiile de viață artificiale ; pe plan personal : dificultatea de promovare și anomaliile etice.

Nervii cetățeanului de rînd, dar mai ales cei ai conducătorilor, sînt solicitați la maximum. Aceasta pentru că s-a impus necesitatea de a se concentra responsabilități dintre cele mai mari asupra unui număr de indivizi infinit mai mic decît în trecut și de a li se cere cele mai vaste capacități. Munca devine tot mai monotonă, iar ritmul de lucru din ce în ce mai rapid. *Astfel, încît, actualmente ne găsim în prezența a două lumi : una în care domnește plictiseala și alta în care domnește surmenajul.*

In zilele noastre, aproape toți cei care ocupă un post înalt în diverse ramuri economice sau sociale se pretind surmenați.

Iată, în acest sens, un sondaj din care rezultă cum se prezintă situația la 124 de conducători și cadre superioare dintr-o serie de întreprinderi importante :

a) foarte surmenați 12
b) surmenați 32
c) uneori surmenați 63
d) niciodată surmenați 8
e) fără răspuns 9

sau :

— totdeauna surmenați (a+b) 35%
— cîteodată surmenați (c) 50%
— nesurmenați (d+e) 15%

Cu toate că strămoșii noștri munceau din greu, nu se plîngeau chiar așa de surmenaj. Unui efect nou îi corespund

deci cauze noi. Aceste cauze le putem grupa în trei categorii : industriale, generale și de ordin individual sau cauze exterioare și cauze de ordin personal.

1. CAUZELE INDUSTRIALE

Dezvoltarea considerabilă a științei și tehnologiei a făcut ca industria actuală să fie mult diferită de cea de odinioară.

Astăzi devine din ce în ce mai greu, chiar și pentru un specialist, să cunoască totul din specialitatea sa, să citească toate revistele naționale sau internaționale care se referă la aceasta. Cu atît mai greu îi vine unui conducător care controlează, coordonează și dirijează sectoare de activitate ce nu intră neapărat în sfera pregătirii sale profesionale. El trebuie, pe lîngă cunoștințele specifice profesiunii sale, să-și însușească și altele, care să-l ajute să-și ducă la bun sfîrșit sarcinile ce-i revin.

Pe de altă parte, mijloacele moderne de comunicație fac să crească numărul și rapiditatea schimburilor dintre indivizi, comunități și națiuni, iar nevoia de informații devine, pe zi ce trece, mai acută.

Odinioară trăiam izolați ; astăzi, dacă vrem să rezistăm, trebuie să exportăm, să ne unim forțele, să transformăm și să retransformăm instalații și uzine ; cu alte cuvinte, să ne gîndim nu numai la clipa imediată, ci, mai ales, la perspectivă.

Devine astfel necesară o concentrare mereu mai mare a întreprinderilor pentru a putea produce mai mult și mai de calitate. Unele întreprinderi absorb o masă considerabilă de muncitori, de ordinul zecilor și sutelor de mii, avînd nenumărate ateliere și birouri.

Toate acestea fac ca sarcinile să devină din ce în ce mai mari, să-i solicite tot mai mult pe cei chemați să le îndeplinească și astfel să crească posibilitățile de surmenare a lor.

2. CAUZELE GENERALE

Cauzelor industriale li se adaugă toate celelalte care asaltează omul civilizației moderne.

Unele sînt de ordin tehnic. Astfel, sînt mai întîi chiar comoditățile vieții actuale, deoarece aceste comodități nu sînt lipsite de inconveniente. Dacă progresul înseamnă uneori simplificare, el este, totodată, complexitate și, mai ales, creștere a riscului. Intr-adevăr, viteza actuală de deplasare îi reduce omului spațiul, îi lărgește orizontul de cunoștințe, îl face mai independent de timp. Dar, cum acest ritm devine din ce în ce mai mare, omul face eforturi să țină pasul cu el. Uneori se obișnuiește chiar cu o astfel de cadență și uită să o mai încetinească.

Automatizarea generală, care prin mașinării ne dispensează din ce în ce mai mult de efortul fizic, are și ea contradicțiile sale : ne face să muncim mai mult, pentru a ne procura aparate destinate să reducă eforturile noastre ; dar, din folosirea acestor aparate rezultă o scădere a forței musculare, o civilizație a infirmilor ; or, o solidă musculatură este necesară menținerii robusteții.

Confortul dat de aerul condiționat, fotoliile „relaxa", pernele electrice și întreaga această homeostazie [1] exterioară împiedică variațiile interne, fac inutil procesul de autoreglaj al organismului ; or, eforturile și încordările sînt necesare menținerii vigorii.

Există însă și factori care sînt exclusiv dăunători : zgomotul, ce împiedică odihna subconștientului, ținîndu-l în continuă stare de alarmă ; poluarea atmosferei, care diminuează procesul de oxigenare a organismului și generează tulburări diverse ; accidentele, care sustrag vieții valori și amenință echilibrul familial etc.

Alte cauze sînt de ordin social. Este bine să cunoaștem asemenea cauze, deoarece ele pot fi periculoase pentru echi-

---

[1] Tendința organismelor de a stabiliza diversele lor constanțe fiziologice.

librul nostru spiritual. Astfel, informatica distribuită de ziare, radio și televiziune ne dispensează de reflecții personale, oferindu-ne concepții semidigerate, uneori captivante, dar atrage după sine pierderea spiritului critic. Totodată, creșterea și modificările demografice (îndeosebi tendința de migrare a populației de la sat la oraș) creează o problemă a locuințelor, iar o întreagă lume urbană, fiind scoasă din natură, este condamnată la o viață artificială, generatoare de nevroze.

In ansamblu, se poate spune că sînt prea multe opreliști și o prea mare complexitate. Nu mai există sincronism între mediu și individ ; asistăm la un fel de deplasare a centrului de gravitate personal și, prin extindere, la o stare de depersonalizare cu diminuarea rezistenței nervoase și fizice, cu predispoziția spre oboseală.

Sarcinile și dificultățile generale au crescut atît de mult, încît conducătorul modern, dacă nu dispune de capacități deosebite și de o sănătate de fier, este condamnat să sucombe de îndată ce nu mai are vigoarea necesară și acea forță alcătuită din îndrăzneală în fața riscului și indiferență senină în fața eșecului, specifică tineretului. Asaltat cu noutăți, devorat de publicitate și hîrțoage, solicitat permanent de această lume exterioară căreia nu i se poate sustrage, se pare că omul modern trebuie să plătească cu pacea sa interioară prosperitatea materială pe care i-o aduce era tehnicii.

3. CAUZELE INDIVIDUALE

Funcțiile și sarcinile conducătorului de întreprindere, în condițiile cînd aceasta seamănă cu un corp uman enorm, cu celule multiple, fiecare avînd o destinație bine stabilită, devin deosebit de complexe. Unele sînt sarcini de „realizare" (întreținerea mașinăriei revine grupului de organe sau viscerelor, contactul cu mediul exterior și informarea le realizează organele de simț, iar mușchii au sarcini de executare). Paralel

cu acestea, trebuie însă să existe căile de coordonare, fără de care nu ar fi decît anarhie, ca în cazul cancerului, unde totul se petrece ca și cum un grup de celule s-ar desolidariza de ansamblu.

Sistemul nervos este acela care are misiunea să primească informațiile organelor senzoriale, să capteze mesajele viscerelor, să adapteze impulsurile, provenind de la stimulii externi sau interni, posibilităților mașinii și scopului urmărit ; altfel spus, să efectueze regularizările necesare.

Ansamblul celulelor care constituie o ființă are unitatea și chiar semnificația sa. Totul trebuie să funcționeze pe baza unei coordonări. Altfel nu mai există decît magmă informă și nu „persoană" demnă de acest nume.

Grupurile umane au și ele unitatea și semnificația lor ; fiecare dintre ființele care le constituie are sarcina sa proprie de îndeplinit, toate sarcinile răspunzînd unei misiuni aparte în ansamblul grupului. Ele trebuie coordonate. Acest rol este îndeplinit de un serviciu central care, ca și sistemul nervos, primește toate informațiile ce vin din întreprindere și din exterior, le confruntă cu scopurile fixate și le transformă în directive, asigurînd transmiterea lor către diversele departamente de execuție. Execuția, la rîndul ei, trebuie să facă obiectul unui control neîncetat.

S-a pus întrebarea dacă grupul trebuie să aibă un șef unic, omolog al ultimei funcții unificatoare care însuflețește pe om și pe care metafizicienii o numesc suflet. Dar această funcție unificatoare poate fi, de asemenea, considerată ca o simplă rezultantă, o sinteză a deliberărilor care emană de la diverse instanțe.

De altfel, ar fi eronat să se creadă că în creier conștiința se exercită total, ca suverană omniinformată și omnipotentă ; multe mesaje, provenind din mediul exterior și din mediul interior, îi scapă ; numeroase acte ale noastre, chiar foarte diferite, se produc inconștient. *Conștiința nu efectuează decît „conștientizări"*, un fel de sondaje, mai ales de fiecare dată cînd se produc fenomene insolite. Există, ast-

fel, în inconștient o întreagă „mașinărie“ perfect organizată, funcționînd autonom și ierarhizat, în care conștiința nu poate pătrunde. Astfel se explică dificultatea aplicării dictonului socratic „cunoaște-te pe tine însuți“.

In aceste condiții, nu este surprinzător faptul că punctul de vedere potrivit căruia în fruntea întreprinderii trebuie să existe un șef unic, autocratic, omniprezent, omniexecutant și omnipotent este considerat de către unii ca ceva antinatural. Depășit de sarcinile pe care vrea să și le asume personal, el nu-și mai poate îndeplini propria sa funcție, care este tocmai aceea a propriei conștientizări, în vederea creării de noi reglementări, mai adecvate problemelor momentului.

Incercările actuale de modificare a structurilor, această evoluție care duce de la concepția lineară sau de la șeful unic la organizarea numită „cu stat-major“ sau la conducerea colectivă, marchează un progres spre soluționarea problemei.

Pentru a-și îndeplini sarcina de reglementare, șeful întreprinderii trebuie să efectueze un anumit număr de activități, care variază în funcție de întreprindere. Diferențele sînt determinate mai ales de importanța relativă a sarcinilor ce trebuie îndeplinite. Dar, orice activitate rău îndeplinită este susceptibilă de a produce, mai devreme sau mai tîrziu, dezagregarea întreprinderii.

In general, șeful trebuie să-și administreze întreprinderea, adică s-o gireze financiar, să-i dea impulsul comercial corespunzător posibilităților bugetare, să fixeze politica de producție în funcție de aceste date comerciale și financiare, să fie în orice moment informat asupra stadiului și evoluției afacerilor sale, să aibă grijă de protecția personalului și a bunurilor și, în sfîrșit, să asigure cel mai bun standing [1] personalului său.

---

1 Poziția socială, rangul unei persoane în societate (în limba engleză).

Regăsim, astfel, diferitele funcţii, aşa cum le-a enunţat Fayol[1]:

— funcţia administrativă ;

— funcţia financiară ;

— funcţia comercială ;

— funcţia tehnică ;

— funcţia contabilă ;

— funcţia de protecţie a muncii şi socială.

Meseriaşul, şeful unei foarte mici întreprinderi, duce laolaltă toate aceste funcţii cu succese diferite.

Cu cît activitatea întreprinderii se diversifică, cu atît mai mult devine de neconceput ca un singur om să poată îndeplini toate aceste condiţii :

— să fie specialist în fiecare din activităţile cerute de funcţia pe care o îndeplineşte ;

— să aibă o memorie şi o capacitate de asimilare şi de sinteză suficiente pentru a corela aceste diferite activităţi şi a trage concluziile care să permită asigurarea unei cît mai bune rentabilităţi a întreprinderii. Oricum, el nu are timpul necesar.

Aceste constatări trebuie să ne determine să ne întrebăm cum să procedăm şi pentru aceasta vom pune două întrebări :

1. Eu, şef de întreprindere sau viitor şef de întreprindere, pentru care din aceste şase funcţii am o calificare sigură ?

2. Care sînt funcţiile pe care eu, şef de întreprindere sau viitor şef de întreprindere, le pot încredinţa altora, fără a abdica de la poziţia mea de conducător ?

Să răspundem la aceste întrebări. In general, putem spune că :

---

[1] Henri Fayol, inginer francez (1841—1925), creatorul unei teorii administrative (fayolism), care are ca obiect tehnica conducerii întreprinderii.

— funcția administrativă, cea care constă în a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla, nu este delegabilă ;

— funcția financiară este rareori delegabilă (în cazul întreprinderilor foarte mari) ;

— funcția comercială trebuie, în orice caz, să rămînă sub controlul șefului întreprinderii ;

— funcțiile tehnică, contabilă, de protecție a muncii și socială pot fi integral delegabile.

Neluarea în considerație a acestui lucru explică de ce, uneori, tehnicieni de foarte mare valoare nu fac față posturilor de conducători de întreprinderi. De exemplu, ei îndeplinesc funcții care pot fi încredințate unui adjunct și le ignoră pe cele ce nu pot fi delegabile. O rapidă incursiune într-o listă de președinți sau directori arată că formația lor este destul de frecvent juridică și că cei care au urmat „școli înalte“ și-au dublat, în general, diplomele de inginer cu studii la facultatea de drept sau științe politice.

Această orientare nu este recentă. Cu mult timp în urmă, Camera de Comerț din Paris a creat Centrul de perfecționare în afaceri, care s-a bucurat de mare succes. De asemenea, statul a creat Școala națională de administrație și, mai recent, în cadrul Universității, au luat ființă institutele de pregătire în afaceri. In cadrul Comisariatului pentru creșterea productivității funcționează cicluri de conferințe de pregătire sau de perfecționare destinate cadrelor superioare.

Una dintre cauzele esențiale ale surmenajului conducătorilor se află, într-adevăr, în dezechilibrul apărut între formația lor de bază și cunoștințele care le-ar fi utile.

Cutare tehnician de valoare se vede în fruntea unei direcții generale ; dezorientat, pus în fața unor probleme noi, ce necesită previziuni statistice pe termen lung, el nu știe de ce să se ocupe mai întîi. Paradoxal, de teamă să nu i se ascundă ceva, el, care era sincer cu toți, devine tracasant, pisălog, vrea să știe totul, vrea să citească totul, se îneacă în detalii, rămîne în urmă, își exasperează subordonații.

Apoi, într-o zi, își face un mic atelier, un laborator personal în care continuă cercetările tehnice. Conștient de eșecul său în conducerea întreprinderii, caută să se justifice față de sine însuși printr-o activitate tehnică în care reușește, cu care se mulțumește și treaba merge... cum poate.

Vedem din acest exemplu că decalajul dintre cunoștințele posedate și cunoștințele necesare creează surmenajul printr-un dublu mecanism : 1) timpul consumat pentru îndeplinirea fiecărei sarcini este superior timpului necesar ; 2) tendința de a controla în detaliu personalul administrativ, din serviciul comercial și de contabilitate, de teama de a nu fi indus în eroare, și crearea unor obligații inutile, datorită nepriceperii de a desprinde esențialul.

Gravitatea acestui mecanism este certă, iar procesul pe care îl generează nu tinde spre o limită stabilizatoare, ci se dezvoltă, teoretic, fără sfîrșit... adică pînă la limita de rezistență nervoasă a conducătorului.

Remediile ce se întrevăd ar fi :

— efortul personal de pregătire și perfecționare să fie făcut totdeauna înaintea numirii în post ;

— procesele de rezolvare a diverselor sarcini să fie îmbunătățite și simplificate la maximum ;

— descentralizarea și delegarea răspunderilor să asigure un control rapid asupra modului cum sînt executate ordinele și a efectului pe care ele îl au în procesul de producție al întreprinderii.

Este important ca șeful întreprinderii să țină seama de definiția lui Fayol : „A conduce înseamnă să știi să prevezi, să organizezi, să comanzi, să coordonezi și să controlezi".

In concluzie, „a administra" este incompatibil cu „a executa tu însuți".

Dacă remediile sînt atît de clare, de ce există răul, de ce acesta persistă și se dezvoltă ?

Multe cadre s-au surmenat în cursul carierei lor datorită lipsei de încredere în subordonați.

Această lipsă de încredere este, cel mai adesea, nejustificată. Cînd este justificată, ea este provocată de faptul că

unora dintre șefi le place să se înconjoare cu mediocrități, de care, firește, se plîng, dar pe care le lasă în pace. De fapt, asta și doresc : să muncească din greu și să pară că sînt de neînlocuit.

Numai că, într-o zi, toate se plătesc : ei lucrează ca niște tăvălugi de compresor și cînd, în sfîrșit, privesc în jurul lor observă că au fost depășiți ; între stilul lor de lucru obișnuit și metodele moderne de muncă a apărut un decalaj destul de sensibil, pe care nu-l mai pot recupera, deoarece ei muncesc tot timpul.

MALADIA SAU MALADIILE CONDUCĂTORILOR

Timpurilor noi le corespund oameni noi, dar și maladii noi.

Paracelse [1], medic puțin cam bizar, personaj pitoresc și precursor genial, distingea încă din secolul al XVI-lea patru mari cauze ale maladiilor : de nutriție, infecțioase, ale imaginației (care țin astăzi de psihiatrie) și „divine“ (cele cauzate de greșelile noastre și „pedepsite“ de cer). Astfel, se stabileau noțiunile de „teren individual“, de „mediu“, de „psihism“ și de „lege“. Putem vorbi de sănătate atunci cînd organismul, rezistînd acestor factori dăunători, rămîne nevătămat.

Noțiunea de miasmă [2] era rudimentară ; Pasteur ne-a arătat că nu există maladii infecțioase fără bacterii. Dar, alături de miasmele microbiene — surse ale maladiilor corpului — trebuie făcut loc altor miasme, provocatoare de tulburări psihice. Lui Freud [3] îi revine meritul de a fi indicat rolul „complexelor“, aceste specii de virusuri ale spiritului

---

[1] Alchimist și medic elvețian (1493—1541).

[2] Emanație a substanțelor animale sau vegetale în descompunere.

[3] Psihiatru austriac (1856—1939), fondatorul psihanalizei, metodă de investigație psihologică folosită în tratamentul nevrozelor prin căutarea tendințelor și influențelor refulate în subconștientul individului.

și factori ai dezechilibrului mintal. După el, psihiatria modernă distinge, alături de psihonevrozele zise „endogene“, de origine internă (organizare defectuoasă a creierului, dezechilibru endocrin, tulburări nutriționale), psihoze numite „exogene“ sau reacționale, create de un mediu defavorabil, care antrenează o stare de dezadaptare mintală. Se vorbește curent de psihoze de asediați, de ocupați, de încarcerați sau, pe plan profesional, de psihoze de birou, de atelier sau chiar de direcție.

Directorii de întreprinderi nu pot evita influențele legilor comune. Profesiunea lor îi expune nu numai maladiilor corpului, ci și celor ale imaginației, deoarece împrejurările le fac poziția din ce în ce mai precară. Termenul de „maladie a conducătorului“ este astfel justificat.

Desigur, multe maladii sînt grave, dar, atunci cînd apar, ele pot face obiectul unui diagnostic care permite îngrijirea bolnavilor ; totul poate fi salvat dacă răul este depistat la timp.

Infinit mai redutabilă ni se pare a fi o altă stare, care nu ține direct de patologie, ci de caracterologie : *deformația profesională*. Ea este periculoasă fiindcă este frecventă, banală și, mai ales, înșelătoare ; ea dă naștere rutinei vanitoase și imobilității orgolioase ; ea duce la o anchiloză adesea iremediabilă. Studiul său merită deci să fie întreprins.

Nu toți conducătorii sînt predispuși maladiilor. Există oameni robuști, pe care furtuna nu-i apleacă. Dar există și organisme mai fragile, mai sensibile sau poate mai bine înarmate pentru activități intelectuale decît pentru a rezista oboselilor fizice, ceea ce le face mai vulnerabile la loviturile vieții.

Oricum ar fi, maladia conducătorilor a dobîndit dreptul de a fi recunoscută pe plan internațional. Diverși autori înglobează adesea sub această denumire fapte eterogene ; unii se referă numai la manifestările cardiace, alții la tulburările de nutriție și, în sfîrșit, alții la surmenajul în sine.

Astfel încît ar trebui să vorbim mai degrabă nu de maladia, ci de maladiile conducătorilor, adică de cele la care

ei sînt cel mai mult predispuşi. Un întreg fond comun de tulburări necesită, cu toate acestea, să fie subliniate : acelea ce caracterizează starea de surmenaj şi pe care trebuie să le cunoaştem bine, pentru că ele constituie nişte simptome de avertizare care indică faptul că „maşinăria" începe să se deregleze.

Vom studia deci mai întîi manifestările de surmenaj şi, în al doilea rînd, diversele afecţiuni care-i ameninţă mai ales pe conducători ; vom putea atunci desprinde care sînt cauzele unora sau ale altora.

1. SURMENAJUL ŞI MANIFESTĂRILE SALE. SINDROMUL DE EPUIZARE AL CONDUCĂTORILOR

Oboseala, surmenajul şi uzura sînt trei termeni adesea confundaţi. Desigur, ei au aceeaşi origine, depăşirea măsurii, dar evoluţia şi efectele lor asupra organismului sînt foarte diferite.

— Oboseala este consecinţa fiziologică şi tranzitorie a unor eforturi ce ies în evidenţă prin intensitate, durată sau repetare ; manifestările sale sînt subiective (senzaţie de oboseală), obiective (diminuare a randamentului) şi organice (semne fiziologice de oboseală).

In urma unui repaus suficient, toate simptomele încetează şi subiectul este gata să-şi reînceapă, fără pericol, activitatea. Orice muncă expune la oboseală ; cînd starea de oboseală rămîne între limitele normale, nu este nici un pericol. Ea stimulează organismul, incită la somn şi conferă vieţii un sentiment de utilitate. Problema nu este deci de a o suprima, ci de a o doza.

— Surmenajul este cu totul altceva ; el este consecinţa unei activităţi al cărei ritm este exagerat şi prelungit, fără momente de destindere, fără posibilitate de recuperare reparatorie. Resursele fiziologice individuale sînt depăşite. Intrăm în patologie... pentru că adesea este imposibil de a pune capăt efortului. Desigur, dorinţa noastră de a depăşi măsura poate să ne provoace surmenajul, dar cauza sa ne este

cel mai adesea străină ; este vorba de un mod de viață care ne este impus, un fel de *„condiționare a existențelor“*, care motivează, creează și permanentizează chiar tulburări diverse pe plan psihic și corporal.

— Uzura este un fenomen patologic. Ea este rezultatul unei stări de surmenaj continuu, întinzîndu-se pe ani, intoxicînd profund organismul, generînd alterări, uneori ireversibile, ale țesuturilor și organelor, însoțite de fenomene de îmbătrînire prematură. Inseamnă că trebuie să evităm surmenajul cu orice preț ? Desigur că nu ! Așa cum oboseala fiziologică este sănătoasă, un anumit grad de surmenaj este de dorit ; el generează o activitate sporită, ușurează munca (pregătirea examenelor), este un stimulent. Este de altfel plăcut să te simți mereu ocupat, nimic mai bun pentru a tonifica anumite temperamente puțin apatice și înclinate spre inerție.

Dar surmenajul acționează ca alcoolul. Dacă în primul său stadiu anesteziază și suprimă starea de oboseală, în cel de-al doilea, efectele lui nocive sînt evidente : calitatea muncii devine mai puțin bună, subiectul nu se mai organizează, el se lasă depășit, controlul său cerebral devine nesatisfăcător și apar semne fizice care îl domină (insomnia, lipsa de poftă de mîncare, oboseala, slăbirea). Se ajunge, astfel, la stadiul patologic, la surmenajul-maladie.

Aspectele surmenajului sînt foarte diverse. Ele depind de activitatea specifică a subiectului. Astfel, se disting : surmenajul muscular, cel senzorial (mai ales vizual) și cel intelectual. Profesia aduce aici propriul său context ; există problema studentului, a muncitorului, a conducătorului. Surmenajul conducătorilor merită într-adevăr mare atenție, ca urmare a naturii activității și personalității lor.

Cum se prezintă surmenajul cînd este depășită perioada fiziologică și cînd se ajunge la stadiul de maladie ?

Orice maladie trece prin trei faze principale : cea de incubație sau de alarmă, caracterizată prin mici tulburări pe care este bine să știm să le depistăm, deoarece ele se produc fără ca cel interesat să știe ; cea „de stare“, în cursul căreia

tulburările devin manifeste (subiectul se plînge că este bolnav) ; cea „terminală“, cînd subiectul evoluează fie spre convalescență și vindecare, fie spre complicații.

Așa stau lucrurile și cu surmenajul-maladie. Sindromul de epuizare care-l caracterizează evoluează într-adevăr în trei faze :

a) *Faza de alarmă* caracterizată prin iritabilitate, dificultăți în muncă, îndoială progresivă și oboseală generală.

Să vedem cum se manifestă fiecare component al acestei faze.

— Iritabilitatea face ca individul să devină nervos, dificil, mereu grăbit și uneori irascibil.

— Dificultățile în muncă se manifestă printr-o stare de oboseală continuă, prin imposibilitatea de a sesiza repede semnificația unui text mai abstract și de a reține faptele complexe, prin incapacitate de concentrare susținută și, în sfîrșit, prin eschivare de la efort. Constatarea acestei situații generează o impresie de decădere accentuată și sentimentul că recuperarea este imposibilă.

— Indoiala progresivă apare din însuși sentimentul de incapacitate. Această îndoială este dublă : îndoiala de sine însuși, cu pierderea siguranței și a încrederii în forțele proprii, cu teama de a lua decizii și chiar cu incapacitatea de a hotărî într-un fel precis ; îndoiala cu privire la alții, cu pierderea încrederii în colegi sau în inferiori și cu nevoia de a se informa cu privire la opiniile altora, de teamă ca decăderea resimțită să nu fie constatată și exploatată.

— Oboseala generală se resimte mai ales dimineața, la sculare.

Toate aceste manifestări generează o încetinire a ritmului de muncă. Corespondența primește răspuns cu întîrziere, dosarele se strîng, mai ales cele care privesc problemele grele. De aici rezultă impresia că volumul de muncă este tot mai mare, fapt ce suscită o stare obsesivă de incapacitate. Este un cerc vicios : munca se îngrămădește și îngrămădirea acesteia mărește surmenajul. In acest timp, apa-

renţa exterioară rămîne neschimbată. Totuşi, un observator atent poate constata că privirea este mai ştearsă, mimica mai puţin vioaie, iar gesturile mai puţin sigure. Se observă, de asemenea, un exces de autoritarism, destinat să camufleze neliniştea, un fel de păcăleală, menită să autoliniştească.

Pe lîngă aceasta, subiectul se plînge deja de mici tulburări fizice : insomnie, nelinişte, tremurături, sentiment general de îngrijorare. Soţiile sînt, uneori, primele victime şi trebuie să le dăm mai multă ascultare cînd se plîng de caracterul nostru. Dacă este sesizată în această perioadă, maladia nu este prea gravă. Cîteva săptămîni de repaus şi o mai bună organizare a muncii pot readuce subiectul la condiţii normale de muncă.

Dacă organizarea muncii nu este ameliorată, iar odihna este refuzată, se instalează faza a doua :

b) *Faza de febrilitate* care conţine, pe lîngă simptomele precedente, ce persistă şi se agravează, noi manifestări. Cea mai tipică este starea de *hiperactivitate*, ce se manifestă în două feluri : pe de o parte, subiectul pare să-şi revină la normal, doreşte să muncească şi-şi îndeplineşte toate sarcinile, uneori cu preţul unor eforturi care îl depăşesc ; pe de altă parte, totul se petrece ca şi cum hiperactivitatea căreia îi este supus individul l-ar obliga să muncească tot mai mult. Maşinăria merge şi nu mai poate fi oprită.

Tocmai această *depăşire inutilă a măsurii* constituie semnul patologic. Intr-adevăr, nu hiperactivitatea propriu-zisă contează, ci agitaţia, adică febrilitatea.

Ceea ce caracterizează hiperactivitatea este faptul că ea nu ţine seama de cerinţele realităţii. Se întreprind noi activităţi, în timp ce afacerile în curs se dezorganizează. Aceste noi activităţi sînt începute fără a fi studiate în profunzime. Activitatea mitică, a spiritului, a vieţii imaginare începe să domine pe cea practică, cea a faptelor precise. Ea devine refugiul destinat să ascundă realitatea

In același timp, în loc să se limiteze la realizarea a ceea ce este riguros indispensabil (cheltuiala de energie minimă), subiectul se încăpățînează în executarea unor *sarcini secundare*. Se îneacă în minuțiozitate, se complace în detalii, se dedică fără încetare unor lucrări de control, pentru că este mai ușor să critice și să verifice decît să creeze. Acest gen de activitate îi dă o senzație plăcută că este un om capabil și-i servește drept pretext pentru a nu se ocupa de probleme mai importante.

Situația se agravează cînd, deși observă că logic ar fi să-i încredințeze altuia conducerea, subiectul manifestă o vie atitudine de respingere a acestei delegări de atribuții din neîncredere și de teamă că astfel își pierde prestigiul.

Simptomul principal resimțit este oboseala. Această oboseală apare mai ales dimineața. Către sfîrșitul zilei, ea se mai atenuează, dar subiectul acuză lipsă de posibilități de concentrare, dificultăți de memorie, imposibilitatea de a-și aduna ideile. In același timp, pe plan emotiv apar sentimente de nesiguranță, de neliniște și vulnerabilitate la șocurile afective. Subiectul este conștient de toate aceste manifestări, dar nu se mai poate autoconduce. Scara sa de valori se modifică și este adesea mult mai afectat de necazurile mărunte decît de adevăratele drame.

Deși simte că are nevoie de odihnă, refuză să abandoneze munca, nu vrea să ia concediu, chiar dacă are dreptul. Acest refuz de a abandona munca, atunci cînd un motiv serios nu se opune, nu face altceva decît să ilustreze deficitul unui autocontrol obiectiv.

Subiectul „vrea", dar nu mai poate. Și această luptă între voință și posibilitate uzează sănătatea.

Dezordinile încetează să fie numai psihice; ele își fac apariția și în sfera organică, sub forma diverselor tulburări „psiho-somatice" [1].

Insomnia este clasică. Apar gînduri neliniștitoare, griji amplificate peste măsură și nopțile devin neodihnitoare.

---

[1] Tulburări corporale de origine psihică.

Cîteodată intervin și diverse dureri : pe subiect îl doare totul, mai ales regiunea dorsală și a rinichilor ; el se plînge de nevrită, de migrene frecvente, de ameţeli, de senzaţii de ceaţă în faţa ochilor.

In anumite cazuri apar tulburări ale sistemului cardiovascular, cu palpitaţii, dureri la nivelul inimii, valuri de căldură, variaţii în tensiunea arterială.

Nici tulburările gastro-intestinale, urinare sau genitale nu sînt rare.

In general, subiectul devine febril în tot comportamentul său : ochii îi sînt foarte strălucitori, obrajii i se scobesc, ticurile se accentuează, mîinile se agită, faţa este trasă, palidă, limba uscată și încărcată, pulsul rapid.

E normal ca această multitudine și diversitate de tulburări să pună practicianului probleme de diagnostic adesea dificile. Se întîmplă ca astfel de tulburări să fie atît de intense, încît contextul lor să fie profesional mascat. In anumite cazuri, după faza funcţională se instalează o fază lezională, cu apariţie de ulcer al stomacului, tulburări ale vezicii biliare, hipertensiune arterială sau afecţiuni ale arterelor coronare. Aceste diverse perturbări psihice și fizice sînt tot atîtea răspunsuri ale unui organism surmenat de către agresiunile constante cărora le este astăzi expus.

Totul se petrece ca și cum „ceasul interior" ar fi dereglat. Nu mai arată ora ritmului biologic al subiectului, ci aceea a cadenţei pe care voinţa sa i-o impune ; or, nu există sănătate decît dacă ritmul și cadenţa se suprapun. Inconștientul, antrenat în vîrtejul precipitării și dezorganizat de neliniște, rămîne stăpînul jocului. Conștiinţa, slăbită, nu mai poate asista decît cu intermitenţă și în mod pasiv la spectacolul condus numai de inconștient și se dovedește incapabilă să realizeze încordările necesare dominării acestui inconștient neliniștit, dezaxat și fără energie.

Dacă nu sînt luate măsuri radicale, dacă, mai ales, nu se ia un repaus suficient, se asistă atunci la nașterea celei de-a treia faze :

c) *Faza de depresiune sau de apatie* este determinată de faptul că accelerarea nu poate fi continuă și, după perioada de excitare, de „manie", cum se spune în psihiatrie, survine cea depresivă.

Apatia este simptomul dominant și se caracterizează printr-un fel de inerție fizică și mintală, dezinteres pentru orice senzație de incapacitate.

Lamentarea devine o obișnuință. Subiectul se plînge de dureri ale diferitelor organe, de neînțelegerea pe care anturajul ar manifesta-o față de el, de inutilitatea oricărui efort personal, „căci niciodată sănătatea nu va mai fi recuperată ; este inutil să încerci să faci ceva, totul este pierdut". Toate acestea sînt însoțite de scuze complicate, maladia devenind o soluție, aceea care apără stima de sine. A fi bolnav înseamnă să nu mai ai răspunderi, iar a rămîne bolnav înseamnă să nu ți se mai încredințeze sarcini de răspundere — un întreg tablou de psihostenie făcut mai mult din îndoială asupra capacităților psihice decît din epuizare propriu-zisă. Subiectul *are o stare obsesivă* și ipohondrică ; uneori își revendică în mod agresiv sănătatea pierdută. Acuză dureri ale tuturor organelor, consultă diverși specialiști, repetînd mereu leitmotivul : „nu mă voi mai vindeca niciodată".

Cu toate acestea, cînd examinăm subiectul, constatăm că inteligența sa a rămas intactă. Nu există nici o perturbare a principalelor facultăți, numai „arcul este rupt". Desigur, spiritul de sinteză este deficitar pentru că tensiunea psihică este insuficientă.

Memoria pare scăzută și subiectul se plînge de ea, dar el este capabil să deruleze filmul vieții sale cu lux de amănunte. Altfel spus, memoria nu este pierdută decît pentru ceea ce nu-i convine să-și reamintească. Ea este intactă atunci cînd trebuie să-și amintească întîmplări care convin amorului său propriu.

Uzura apare cînd se persistă în eforturi, cînd s-a trecut peste un anumit prag de rezistență al organismului. In timp ce surmenajul nu este decît o manifestare fiziologică neîn-

soțită de leziuni caracteristice, uzura, dimpotrivă, este o manifestare patologică, rezultată din alterarea progresivă a țesuturilor de către toxinele generate de oboseală. Apar, astfel, fenomenul îmbătrînirii premature, riduri pe față, involuție musculară, miocardită degenerativă, uremie progresivă etc.

Acesta este numai un tablou schematic. Uneori manifestările sînt mai brutale, survenind ca o furtună pe un cer senin, alteori situația se agravează prin faptul că apar complicații diverse.

2. PREDISPOZIȚIA CONDUCĂTORILOR LA ANUMITE MALADII

Temperamentul personal, constituit din imunități speciale și din sensibilități elective moștenite sau pe care le-am dobîndit în cursul existenței noastre, caracterizat, de asemenea, prin robustețea sau fragilitatea deosebită a unuia sau altuia dintre organele noastre sau a uneia sau alteia dintre funcțiile endocrine, ne predispune la anumite afecțiuni, astfel încît există o „tipologie" patologică, tot așa cum există una a formelor corporale sau a manifestărilor spiritului.

Totodată, genul de viață pe care-l ducem poate să ne facă mai vulnerabili într-un domeniu sau în altul. Forma și evoluția maladiilor nu sînt aceleași la orășean și la sătean, la omul din nord și la cel din sud ; viticultorul și cîrciumarul sînt pîndiți de alcoolism ; croitoresele, actorii și funcționarii de birou se feresc de tuberculoză ; contabilii și notarii de tulburările vasculare ; intelectualii de maladiile mintale ș.a.m.d. Nu este deci surprinzător faptul că și cadrele de conducere au propria lor patologie.

In afară de neplăcerile care vin o dată cu vîrsta de 50 de ani, cadrele de conducere sînt amenințate de trei grupe de afecțiuni : cardiace, tulburările de nutriție și complicațiile nervoase.

a) *Afecțiunile cardiace* sînt de trei ori mai numeroase la cadrele de conducere decît la alte categorii de persoane. Un examen sistematic asupra a 5000 de conducători din S.U.A., în vîrstă de peste 50 de ani, arată că la 50% dintre ei electrocardiogramele sînt necorespunzătoare. Dar ce înseamnă afecțiune cardiacă ? După cum se știe, inima se poate îmbolnăvi în mai multe moduri. Uneori sînt afectate arterele inimii. Dacă artera se astupă, țesutul cardiac se modifică în aval și apare infarctul miocardului ; această afecțiune este cea mai periculoasă și survine cînd subiectul este aparent sănătos ; toată problema este de a putea depăși accidentul. Cu terapeutica de care dispunem azi, vindecarea se poate face aproape complet. Alteori, mușchiul însuși este atins, dînd naștere miocarditei, cauzată de un exces nutritiv (inimă adipoasă) sau de autointoxicație (inimă atinsă de gută, diabetică) ori de un proces infecțios, ca reumatismul articular acut. Sînt, de asemenea, cazuri cînd îmbrăcămintea internă a inimii, endocardul și valvula mitrală, apare alterată sub forma unor stări de insuficiență sau de rigiditate. Fenomenul poate avea loc și la valvulele aortei, cauza fiind în general de natură infecțioasă. In ceea ce privește sistemul nervos intracardiac, acesta poate fi afectat, din cauze infecțioase sau toxice, prin „blocarea“ unei ramuri.

Că afecțiunile cardiace sînt caracteristice unui anumit gen de profesiuni o dovedesc unele statistici întocmite ; comparîndu-se mortalitatea coronariană în diferite profesii și luîndu-se numărul 100 ca bază a acestei mortalități pentru ansamblul populației s-au găsit numere superioare lui 100 pentru aproape toți cei cu funcții de conducere și pentru liber-profesioniști.

In frunte sînt medicii, cu un procent de 368, urmați de ecleziaști (în cazul de față pastori anglicani, studiul fiind făcut în S.U.A.) cu 318, fără îndoială pentru că aceste profesii obligă la îndeplinirea activităților profesionale la orice oră din zi și din noapte, foarte adesea fără avertizare, ceea ce

creează rupturi brutale de ritm. Urmează apoi, în ordine, oamenii de afaceri și cei politici.

Persoanele care se îmbolnăvesc cel mai frecvent de infarct sînt cele care suferă de tensiune nervoasă și sînt surmenate.

Primatul îl are deci sistemul nervos, mai exact „crisparea mintală“.

Fiziologii ruși și americani au făcut în acest sens o serie de experiențe pe maimuțe. Ei au supus, astfel, cîteva maimuțe unor descărcări electrice la labele anterioare, la intervale de timp regulate, și au observat că, după o vreme, animalele s-au obișnuit cu acest fenomen. Perturbînd apoi brusc această serie de reflexe dobîndite, maimuțele, dezorientate, au devenit neliniștite și au făcut un infarct al miocardului. O experiență asemănătoare s-a făcut și pe niște pisici, care au fost aruncate în mijlocul unei haite de cîini. S-a observat, cu această ocazie, că colesterolul crescuse neobișnuit de mult. Intrerupîndu-se experiența și scoțînd pisicile în afara pericolului, colesterolul a revenit la normal. In timpul și după cel de-al doilea război mondial, numărul celor care încetau din viață în urma unui infarct era extrem de ridicat. O dată cu îmbunătățirea condițiilor de viață a scăzut și cifra mortalității prin infarct.

Astfel, se poate spune că maladia coronariană se răspîndește pretutindeni unde condițiile de viață cunosc mari perturbări, incertitudini, dificultăți de natură politică, economică și profesională.

Dar oare numai factorul nervos favorizează apariția acestei maladii ? Desigur că nu. Mai sînt și alții, cum ar fi vîrsta, alimentația și igiena.

— Vîrsta. Cea mai mare parte a statisticilor arată că mortalitatea în rîndul conducătorilor este mult mai ridicată între 45 și 65 de ani. In timp ce vîrsta medie a mortalității masculine este în net progres, cea a conducătorilor pare, dimpotrivă, să regreseze serios. Cui se datorează această vulnerabilitate atît de evidentă între 48 și 55 de ani pe care ne-o arată statisticile și mai ales această frecvență a dece-

selor subite? Acestea se datorează faptului că bărbații sînt deosebit de fragili în perioada respectivă, poate din cauza „andropauzei“ — ceva asemănător cu menopauza femeii. Vechii formule hormonale trebuie să-i urmeze un nou echilibru endocrin. Sistemul nervos simpatic este mereu în stare de excitare și individul are insomnie, este neliniștit și irascibil. Spasmul arterelor coronare se explică cu atît mai mult cu cît la această vîrstă omul are cele mai multe răspunderi și griji.

— Obișnuințele defectuoase de igienă generală. Prima dintre acestea este tutunul care provoacă o contracție a vaselor, în general, și a coronarelor, în special. Omul din birou, din cauza încordărilor continui la care sistemul său nervos este supus, fumează adesea mai mult decît muncitorul vamal. Urmează apoi alimentația prea copioasă. Pe locul trei se situează inactivitatea fizică.

— Terenul care predispune. Invocăm astfel rolul „temperamentului“, adică ereditatea: efectiv, infarctul este mai frecvent în anumite familii.

Intr-adevăr, cazurile de infarct sînt mult mai frecvente la cei îngrijorați, neliniștiți, tulburați, frămîntați de dificultăți și la cei care trăiesc continuu crispați.

— Evoluția clinică. La fel ca la o mare parte dintre maladii, tulburările evoluează și aici în trei faze principale:

In faza întîi, simptomul dominant este o stare de neliniște, cu senzație de constricție în regiunea inimii, care îl incită pe subiect să pună mîna în acest loc. Faza a doua se caracterizează printr-o stare de sufocare, o respirație scurtă, durere cardiacă, senzație de presiune în cap și de greutate, perceperea bătăilor inimii și pulsului, transpirație, uneori pierderea cunoștinței.

Dacă aceste simptome sînt urmate de ridicarea tensiunii, de o răsuflare greoaie și de o stare de oboseală neobișnuită, se impune încetarea imediată a lucrului și luarea unor măsuri urgente de igienă riguroasă. Dacă nu se întreprinde nimic, boala intră în faza a treia, aceea a infarctului propriu-zis.

In ciuda progreselor medicinii, mortalitatea cauzată de această maladie continuă să fie ridicată, atingînd 40%, iar cei care supraviețuiesc rămîn adesea cu o capacitate de muncă scăzută.

Maladiile inimii, în special cele ale arterelor coronare, apar astfel ca maladii ale civilizației, cauzate de moduri de viață defavorabile și de dereglări ale mecanismelor cerebrofiziologice printr-un fel de supravoltaj emoțional.

b) *Tulburările de nutriție ale conducătorilor.* Modul lor de viață îi expune pe conducători la tulburări de nutriție a căror cauză o constituie suprasarcina alimentară, cu insuficiența proceselor de oxidare și de cheltuială fizică, adică sedentarismul. De fapt, clinic întîlnim : obezitatea, diabetul și guta.

— Obezitatea este o maladie frecventă. Se cunoaște că o masă bine asortată creează climatul propice încheierii unor tratative, trezind un fel de simpatie gastrică, ce-i îndeamnă pe invitați la recunoștință. De asemenea, prosperitatea întreprinderii provoacă psihicului o bună dispoziție, favorizînd asimilația, iar o stare fizică bună conferă prestanță și autoritate, în timp ce stomacul suferind implică un sentiment de inferioritate.

Dar, reversul medaliei este acela că abdomenul prea plin duce la sedentarism. Această imobilitate mărește povara de grăsime, iar faza de prosperitate fizică este succedată de cea a maladiei. Obezitatea este deci cauza unor tulburări cardiace, acționînd asupra mușchiului cardiac și a peretelui arterelor coronare sau a aortei.

— Diabetul este de două feluri, în funcție de cauzele și manifestările sub care apare. Există un diabet numit „slab", cu denutriție, care se poate întîlni la orice vîrstă. Regimul de restricție hidrocarbonat nu poate corecta răul ; dimpotrivă, el îl agravează. Cauza acestui diabet o constituie leziunile pancreatice, iar singurul remediu este insulina.

Celălalt este diabetul numit „gras", însoțit de obezitate, propriu oamenilor maturi. El este provocat de incapacitatea

organismului de a consuma cantitatea de zahăr îngurgitată. Acest surplus este debitat de ficat în sînge, dînd naștere la ceea ce se numește hiperglicemie ; o parte din zahăr este eliminată prin urină. In această fază, sînt trei remedii : îngrijirea ficatului, completată, la nevoie, cu cîteva doze de insulină ; reducerea alimentației, mai ales a hidrocarbonatelor ; mișcări fizice cît mai multe.

— Guta este determinată de bogăția alimentară în protide [1] și baze purice [2]. Ea ține însă și de constituție, pentru că pot fi atinși și subiecți relativ asceți sau care nu mănîncă excesiv. Mecanismul său intern este mai puțin cunoscut decît cel al diabetului. Totul se petrece aici ca și cum subiectul, datorită sedentarismului, nu ar oxida suficient bazele sale purice.

Din cele prezentate rezultă că orice om, cînd ajunge la o anumită vîrstă, chiar dacă se simte perfect sănătos (și cu atît mai mult cînd apar diverse neplăceri), trebuie să facă un control periodic al compoziției sîngelui și urinei. Aceasta cu atît mai mult cu cît diferitele tulburări de nutriție pe care le-am descris sînt adesea simultane. Ce anume trebuie să se verifice în mod deosebit ? Dozajul glucozei (nu numai din urină, ci și din sînge), al colesterolului [3] și al acidului uric sanguin.

Ureea, independent de existența unor tulburări renale, oscilează în stare normală între 0,25—0,35 ; de îndată ce atinge sau depășește 0,45, există autointoxicație. Această stare este însoțită de o senzație de oboseală, de greutate, de lipsă de poftă de mîncare ; totul reintră ușor în normal dacă se ține un regim banal de tip hipotoxic și se face o cură termală de curățire hepatică.

---

[1] Numele generic dat substanțelor organice azotate : acizi aminați, polipeptide, proteine, protide.

[2] Bazele purice (antină, hipoxantină, guanine, adenine) sînt corpuri provenind din dezasimilarea nucleinelor (albumine fosforate).

[3] Colesterol : substanță lipidică nefosforată ; alcool din seria corpilor grași.

Glucoza, în stare normală, este absentă în urină, iar în sînge se găsește în proporție de 1 gram/litru. Ea poate apărea în urină fără ca proporția sa să crească în sînge, ceea ce nu este grav. Dar poate crește mult în sînge, în timp ce urina nu conține decît foarte puțină sau deloc. Este deci necesar să se supravegheze atît urina cît și sîngele.

Colesterolul se întîmplă să crească de multe ori în organism. De aceea, el a devenit pentru medici, ca și pentru bolnavi, la fel de important ca și azotemia [1]. Se disting trei genuri de colesterol. Proporția lor în stare normală este următoarea : colesterolul total : 1,60—1,80 grame ; colesterolul liber : 0,40 grame ; colesterolul esterificat : 1,00—1,30 grame.

Acidul uric în proporție normală este de 0,025—0,040 ; dacă apare în proporție de 0,09—0,10, provoacă o criză de gută. Regimul și o mai bună igienă musculară pot să-l scadă, dar ultimul cuvînt revine medicamentelor și curelor termale.

Să nu uităm, de asemenea, conținutul plasmei în protombină [2]. Ea este de 100% la individul normal și se ridică în stările care predispun la tromboze vasculare și flebite.

In timpul vîrstei critice, fiecare om, în raport cu temperamentul și modul său de viață, prezintă propria sa formulă de autointoxicație : la diabeticii grași se constată o ușoară azotemie, hipercolesterolemie și, uneori, uricemie [3] ; la gutoși se găsesc asociate o ușoară azotemie cu o hipercolesterolemie. Hiperglicemia este departe de a fi constantă ; la obezi, cînd nu sînt nici diabetici și nici gutoși, dominantă este hipercolesterolemia.

In intoxicațiile simple, ureea se ridică puțin peste proporția normală.

Stabilirea exactă a dozajelor de colesterol și uree prezintă interes în stabilirea unui diagnostic corect și în supra-

---

1 Cantitatea de azot conținută în sînge, în special sub formă de uree, acizi aminați și polipeptide.

2 Substanță conținută în sînge, care participă la coagularea acestuia.

3 Maladie caracterizată printr-o acumulare de acid uric în sînge.

vegherea ulterioară a evoluției bolii. De îndată ce un individ se simte surmenat, trebuie să facă de urgență un control medical de laborator, inclusiv electrocardiograma.

c) *Complicațiile nervoase*. Echilibrul mintal afectiv și nervos al surmenatului este expus unor multiple complicații. Consecința cea mai redutabilă a surmenajului este sinuciderea. Ea poate fi unul dintre simptomele unei stări psihonevrotice, dar se întîmplă să fie concepută și în mod conștient. Se produce mai ales la cei ce au o puternică stimă pentru ei înșiși și la cei cu scrupule privind onoarea familiei.

In acest sens, pot apărea diverse psihoze ca : obsesia, care îmbracă, mai ales, forme morbide ; ipohondria, manifestată printr-o teamă exagerată, respectiv prin ideea fixă de a fi contractat o boală de care în realitate nu suferă ; psihoza pasională, polarizată asupra persoanei pe care o face răspunzătoare de eșecul profesional ; melancolia și anxietatea ; idei fixe și mania persecuției.

Astfel de tulburări cînd survin la conducători sînt mai degrabă consecința unui exces de activitate, a gustului angajării și a unei nevoi de eliberare de potențialul energetic acumulat. Atitudinea conducătorului este, într-adevăr, orientată mai mult spre exterior decît spre interior și el plătește prin maladie această îndrăzneală. Dar, la cei care nu îndrăznesc destul, se constată psihoze de inhibiție, pe cînd la cei care îndrăznesc prea mult apar psihoze de excitație. Aceste psihoze sînt cauzate de mai mulți factori.

Care sînt cauzele profunde ale acestor riscuri de psihoze la conducători ?

— Structura intimă a personalității. Inaltul grad de valoare intelectuală și calitățile deosebite cerute conducătorilor nu pot fi decît apanajul unor personalități cu temperamente puțin comune, atinse uneori de complexe afective diverse.

Mobilurile lor cele mai frecvente pot fi aviditatea, gustul de dominare, ambiția, setea de onoruri, dorința de autodepășire ș.a. Mobilurile pot fi și de natură biologică : o pu-

ternică apetență viscerală și o solidă dispoziție dinamogenică [1] a formulei endocrine, care incită la combativitate și cuceriri.

Sînt, de asemenea, cazuri în care pot exista conflicte între vocație și profesia exercitată. Ceea ce te vezi obligat să faci nu corespunde întotdeauna cu ceea ce ai fi dorit în forul tău interior. Uneori, „contingența socială obligă“, dar această constrîngere creează o tensiune care poate duce la perturbări în echilibrul mintal.

Caracteristica dominantă a majorității conducătorilor este o voință puțin comună. Cînd ea este susținută de un corp puternic, personalitatea rezistă; cînd rezultă din complexe și cînd corpul este deficitar survin, mai devreme sau mai tîrziu, dezordini importante.

Astfel ne explicăm faptul că mulți subiecți, în ciuda unei vigori excepționale și a forței lor aparente, sînt de o sensibilitate superioară celei normale și se arată deosebit de vulnerabili. De aici rezultă necesitatea stabilirii unui diagnostic corect încă de la primele semne de epuizare, a unei cunoașteri de sine, la nevoie, pe cale psihanalitică.

— Conflicte familiale intime. Intre 40 și 50 de ani, vîrstă critică din punct de vedere biologic, un anumit număr de preocupări afective personale ating acuitatea maximă.

Cînd copilul se dezvoltă normal și merge bine cu școala, tatăl este bine dispus. Ii place să vadă că moștenitorul său este continuarea lui biologică și profesională. In caz contrar, spiritul este absorbit și problemelor de la serviciu li se adaugă grija familială, de unde o dublă cheltuială de energie mintală.

Asistăm, uneori, în asemenea cazuri, la o dublă nevroză: aceea a politehnicianului care vrea ca fiul său să fie politehnician cu orice preț și aceea a fiului care, puțin dotat pentru matematică, face opoziție școlară, fie și numai pentru a dovedi că este capabil să țină piept tatălui. Și amîndoi se încăpățînează. Cîteodată, sănătatea precară a co-

---

[1] Care generează dinamismul și vigoarea.

piilor, o poliomielită brutală sau un puseu de tuberculoză le întunecă viitorul. Soția joacă un rol considerabil în cariera soțului. Pe de o parte, ea poate contribui la ascensiunea soțului, iar, pe de altă parte, printr-o exigență exagerată sau lipsă de înțelegere, poate constitui un factor important de insatisfacție pentru el.

Rezultă deci că o viață intimă complicată constituie o cauză de perturbare afectivă.

— Conflicte profesionale. Munca actuală este o muncă în grup. Fiecare membru al grupului are anumite ambiții de satisfăcut care depind însă, de multe ori, și de opinia altora. Avansarea în funcție presupune o selecție care, chiar cînd este justă, poate fi considerată ca nedreaptă ; de aici rezultă conflicte de avansare, însoțite de sentimente de prejudiciu și insatisfacție. Munca nu mai este o sursă de speranțe, ci de decepție. Uneori simplul sentiment de ciudă devine nevroză, chiar psihoză, luînd la unii forma melancolică, iar la alții cea revendicativă sau paranoică. Să semnalăm și cazul contrar, de nevroză de incapacitate, datorată unei promovări într-un post dificil pentru care subiectul nu era apt sau suficient pregătit. El se întîlnește în special la cei care nu au studii superioare, ci au promovat numai datorită muncii lor personale, seriozității și punctualității, fără a avea pregătirea cerută de funcția ce o îndeplinesc. Scrupuloși, ei încearcă teama de a nu fi la înălțimea sarcinilor, de unde rezultă sentimentul de inferioritate, o impresie de incapacitate, dezordine mintală, neliniște și nevroza eșecului. Această situație poate duce la o criză de depresiune anxioasă ce poate fi remediată prin tratamente îndelungate în sanatorii.

Cadrele de conducere sînt amenințate de complexul napoleonean, adică de lipsa de măsură, cu toate consecințele ei.

Se poate întîmpla ca o afacere, inițial de mică importanță, să devină gigantică ; concurența este însă dificilă și cere combinații diverse care, dacă nu sînt realizate, îl fac pe conducător să piardă pasul ; relațiile sale cu personalul devin din ce în ce mai încordate. Toate acestea la o vîrstă

cînd forțele se împuținează. Incepe să-i fie frică, căci nu găsește nici o scăpare... în afară doar de descentralizare sau de căutare a unui succesor.

— „Conștientizarea" la vîrsta de 40—50 ani. Este un fenomen curios, departe de a fi rar. El se întîlnește mai ales la cei a căror viață a fost o luptă continuă, plină de succese în muncă și săracă în distracții. Ajunși la o anumită vîrstă, mai ales cînd ascensiunea lor începe să fie compromisă, acești subiecți încep să privească spre trecut și descoperă că, în afară de muncă, viața oferă omului și distracții, pe care ei le-au cunoscut prea puțin sau deloc.

In timpul tinereții și maturității, pe oameni îi susțin forțele fizice. Cînd tîmplele încărunțesc, forțele morale sprijină corpul. Or, forțele morale pot lipsi acelor subiecți care nu au avut nici timpul și nici mijloacele de a se gîndi la ele. Personalitatea este, desigur, puternică, dar neorganizată. Unii se salvează, alții cad la fund. Soluția este investirea de energie în preocupări noi : arta, colecțiile, golful, vînătoarea, navigația etc.

PSIHOFIZIOLOGIA SURMENAJULUI

1. SUPRASARCINA MINTALĂ ȘI ORGANISMUL

Problema surmenajului este foarte complexă. Ne propunem să analizăm în acest sens trei categorii de factori : fiziologici, somatici și afectivi.

Electroencefalografia ne arată că, de îndată ce survine cea mai mică activitate mintală (simplul fapt de a deschide ochii sau de a număra în gînd de la 1 la 20), undele alfa sînt înlocuite cu cele beta. Totul se petrece ca și cum traseul, care este format din unde simple, ar face obiectul unui fel de aplatizare. Traseele de tip plat le întîlnim la psihiatri, ecleziaști, la adepții yoga și la unii suferinzi de psihoză. La omul de pe stradă, satisfăcut că trăiește, care nu-și pune întrebări de prisos, traseul este constituit din fascicule de unde alfa ample și regulate. Se pare că activitatea mintală constă în mod esențial dintr-o stare de tensiune electrică, ce are ca efect inhibiția undelor spontane. Pe de altă parte, studiindu-se traseele electroencefalografice ale personalului navigant al unei importante companii de transporturi aeriene, s-a constatat, pe baza înregistrărilor făcute în timpul zborului, o scădere de frecvență a ritmului de bază ; oboseala psihică generează deci modificări ale activității electrice cerebrale.

Energia mintală astfel cheltuită își are originea într-o întreagă serie de procese metabolice[1] destul de complexe. Lucrările lui Eggleton, Fiske și Subarov au arătat rolul important jucat în activitatea celulară de anumiți corpi fosforați.

Schema transformărilor succesive este următoarea : hidroliza adenozinei-trifosfate ; degradarea fosfocratinei, cuplată cu resinteza adenozinei-trifosfate ; transformarea glicogenului în acid lactic, cuplată cu resinteza fosfocratinei ; oxidarea unei părți a acidului lactic, restul fiind transformat în glicogen.

Se tinde să se admită că astfel de cicluri de reacție ar exista în oricare activitate celulară, inclusiv în celulele nervoase. Efectiv, fosfogenul și fosfocratina au fost găsite în țesuturile nervoase și aceste corpuri joacă un rol important în menținerea polarizării neuronilor. Se pare că energia degajată prin descompunerea fosfocratinei este suficient de mare pentru a forma forța electromotoare folosită de impulsurile nervoase.

In aceste condiții, energia mintală își găsește originea în funcționarea celulară, adică în transformările metabolice, și n-ar fi exclus ca fenomene identice să stea la baza oboselii nervoase și musculare.

Există, așadar, un surmenaj mintal, după cum există și un surmenaj muscular.

Intr-adevăr, cauza fundamentală a surmenajului mintal este starea de supraîncărcare mintală. Această stare rezultă din volumul de lucru, adică din întinderea cîmpului de activitate ; din durata sa, adică din numărul de ore ocupate în cursul zilei ; din rapiditatea sa, adică din viteza de succesiune a operațiilor și, invers, din scurtimea pauzelor ; din greutatea sa, adică din calitatea pe care o are.

---

[1] Procese chimice de transformare a materiilor în organism, care intervin între punctul lor de sosire și punctul lor de ieșire.

Volumul și dificultatea determină intensitatea proceselor metabolice ; durata determină proporția consumului general ; rapiditatea determină scurtarea timpului de odihnă.

Atunci cînd acești patru factori sînt reuniți și cînd survin zilnic avem de-a face cu un surmenaj. O asemenea supraîncărcare repetată provoacă recurgerea la rezerve, care atrage după sine : o diminuare a potențialului energetic ; o eliminare insuficientă a produselor toxice de degradare (autointoxicația) ; o stare de tensiune psihologică, prin ruptura sincronismului între viteza cerută de împrejurări și ritmul individual.

Din punctul de vedere al dinamicii nervoase, rezultă : o stare refractară a celulei, care devine indiferentă la stimuli ; un blocaj al punctelor de contact între celulele nervoase, care determină perturbări în drumul influxului nervos ; o substituire a circuitelor nervoase de facilitate (cele ale etajului instinctiv) și de dificultate (cele ale gîndirii raționale).

In ceea ce privește mecanismul de producere a diverselor tulburări semnalate, totul se petrece ca și cum vacarmul acestei epoci agitate, înregistrat la nivelul scoarței cerebrale, s-ar repercuta prin intermediul centrilor nervoși inferiori asupra sistemului neuro-vegetativ, luînd, după intensitatea, frecvența și căile pe care le urmează, forma unor senzații de teamă, a unor sentimente de incapacitate sau a unor perturbări diverse ale diferitelor organe. Acestea sînt manifestările directe, pur mecanice, ale surmenajului intelectual.

Dar, în practică, factorii de mai sus nu par să fie principalii determinanți ai surmenajului mintal. Mai întîi, din cauza diversității sarcinilor, anumite circuite de ordin psihic sînt utilizate pe rînd, astfel încît, în timp ce unele se odihnesc, altele lucrează. Pe de altă parte, munca intelectuală, mai mult decît cea manuală, este foarte des întreruptă. Chiar atunci cînd pare continuă, ea este totuși discontinuă. Există un timp de oprire între rîndul care tocmai a fost citit și cel care va fi citit ; ezitarea, cînd dictezi, este, de

asemenea, tot un fel de pauză. Aceasta ne duce la concluzia că factorii care provoacă surmenajul — la care ne vom referi în continuare — sînt de natură indirectă.

2. CORPUL ; ROLUL ŞI CERINŢELE LUI

Inainte de a invoca rolul surmenajului profesional în apariţia tulburărilor, ar fi mai înţelept să analizăm o serie de elemente referitoare la vîrstă, starea fizică şi igiena personală.

Vîrsta caracteristică apariţiei surmenajului se situează, în general, între 40 şi 50 de ani. O astfel de constatare este confirmată şi de următorul tablou statistic :

CATEGORII	VÎRSTE					
	sub 40	41-45	46-50	51-55	peste 55	vîrstă neprecizată
Foarte surmenaţi	1	3	3	4	1	—
Surmenaţi	7	4	12	3	5	1
Cîteodată surmenaţi	22	10	9	12	10	—
Niciodată surmenaţi	3	—	—	2	3	—
Fără răspuns	1	2	2	3	—	—

Referindu-ne la starea fizică, precizăm faptul că inteligenţa este viabilă în măsura în care se sprijină pe un corp viguros. Poţi fi un om de afaceri foarte abil, un tehnician competent, dotat cu o puternică personalitate, şi într-o zi să pierzi tot ce-ai cîştigat pînă atunci. Pur şi simplu, pentru că ficatul devine insuficient, stomacul nu mai asimilează la fel de bine ca mai înainte, iar intestinul este blocat.

S-a spus, pe bună dreptate, că inteligenţa depinde şi de faptul dacă tubul digestiv este sănătos. Cînd funcţia lui se exercită cu vigoare, sîngele este bogat în hormoni, în acizi aminaţi, în vitamine şi toate acestea concură la buna hrănire a celulelor cerebrale. Or, un conducător, fie şi numai pentru faptul că este obligat să participe la aşa-zisele mese

de afaceri, se află în permanență expus pericolului de a se îmbolnăvi de stomac.

In ce privește igiena personală, două pericole îl pîndesc pe intelectual. Pe primul plan se situează sedentarismul, care determină o insuficientă oxidare și eliminare a toxinelor. Apoi, se au în vedere excesele alimentare (pentru o masă bună, oricînd se găsește un pretext : recepții, congrese, dineuri de afaceri etc.).

3. ACȚIUNEA COROZIVĂ A GRIJILOR

S-a afirmat că nu munca omoară, ci grijile. Este adevărat că grijile sînt mai acute la omul de afaceri, „care poate cîștiga bani cu lopata, dar care îi și poate pierde cu vagonul", decît la intelectualul de laborator sau de birou, care are leafa și pensia asigurate și duce un mod de viață normal. De altfel, cei care se plîng cel mai mult că sînt surmenați sînt cei ce ocupă funcții mai mari în industrie, afaceri etc.

Desigur, la astfel de oameni intervin volumul de muncă (importanța și numărul problemelor de rezolvat) și dificultatea acesteia (din cauza complexității mediului economic și social). Dar surmenații mărturisesc întotdeauna că grijile îi obosesc mai mult decît munca propriu-zisă. Nu este vorba de o închipuire, ci de o realitate. Grijile pot genera nu numai tulburări psihice, ci și funcționale și chiar leziuni organice. Experiențele efectuate pe șobolani au confirmat acest fenomen. Dacă, de exemplu, unor șobolani, obișnuiți să mănînce la două zile, li se așază, la un moment dat, hrana într-un loc împrejmuit de fire electrice, cei mai mulți dintre ei se îmbolnăvesc de ulcer la stomac, care uneori le provoacă moartea.

Grijile legate de muncă pot fi determinate, de exemplu, de faptul că, la un moment dat, simți că nu mai poți face față tuturor obligațiilor, că ești „depășit" de o serie de probleme care, din lipsă de timp, rămîn în suspensie și a că-

ror soluționare este dificilă. Se creează o stare de încordare permanentă, iar memoria nu mai poate reține nimic.

In directă legătură cu cele arătate, apare previziunea consecințelor unui eventual eșec. Lumea afacerilor nu permite decît ascensiunea, care trebuie să fie continuă. Eșecul ruinează prestigiul personal (autoritatea, reputația și creditul atît de necesare în conducerea afacerilor), rangul social (faptul de a nu mai dispune de standingul anterior, care a fost scopul principal al eforturilor) și stima de sine (multe ambiții nu au ca bază decît amorul propriu ; succesul îl satisface pe om, în timp ce reversul îl rănește profund). Dovadă în acest sens este faptul că pierderile de bani sînt adesea mai puțin resimțite decît schimbările de situație.

Factorul principal care generează surmenajul este mai puțin, poate, excesul de muncă decît perturbarea dinamicii mintale de către obiceiul de a face totul în grabă, de îngrijorare, precum și de alți factori. Astfel încît, pentru aceeași muncă unii subiecți sînt surmenați, alții nu sau sînt într-un fel propriu lor.

Surmenajul — sau mai exact *starea de surmenaj* — devine astfel un sindrom ale cărui cauze pot fi dintre cele mai diverse.

In concluzie, factorii care favorizează dezvoltarea „maladiei conducătorilor" sînt mai ales următorii :

a) Structura personalității, caracterizată printr-o *lipsă de măsură* care alimentează o activitate prea intensă și o ambiție excesivă.

b) *Supraîncărcarea intelectuală* profesională, în raport cu : orarele de muncă adesea exagerate ; o diversitate prea mare de sarcini ; dificultatea de a găsi momente de pauză ; o întreagă serie de griji nejustificate ; odihna și destinderea insuficiente ; în general, o viață prea neregulată și agitată.

c) O stare continuă de *încordare afectivă*, datorată unei activități mult prea zeloase, fricii de concurență și de scădere a posibilităților proprii de muncă, dorinței de a-și menține cu orice preț standingul de viață.

d) *O igienă alimentară defectuoasă,* cu consum exagerat de cafea și tutun, cu obligații mondene sau de afaceri care antrenează excese alimentare și abuz de alcool.

e) *Condiții fizice defectuoase*, cu activitate fizică insuficientă și uneori dispoziții morbide, cum ar fi tendința de obezitate, de diabet și gută, cu hipertensiune arterială.

Acești diverși factori sînt cu atît mai nocivi cu cît sînt în strînsă interacțiune. Cu toate acestea, maladia nu este fatală, dacă cel puțin subiectul acceptă să ia măsurile necesare, odihnindu-se cîtva timp și schimbîndu-și metodele de lucru pentru a se dezintoxica, pe de o parte, iar, pe de altă parte, pentru a nu-și cheltui inutil energia.

c

su
ce
co
ac
ag
pr

m
în
la
la
lea
nu

DEGRADAREA GRUPURILOR DE MUNCĂ

> Grupurile umane sînt similare omului : ele se nasc, cresc și mor ; în afară de cazul în care știu să intre în eternitate.

1. MALADIILE GRUPURILOR

Maladiile pot cuprinde nu numai persoane individuale, ci și grupuri întregi de indivizi. Astfel de maladii pot fi :

— Febrilitatea : toată lumea se agită și face proiecte ; sub pretextul dinamismului, se distruge ceea ce există ; sub cel al modernizării, se investește fără a se ține îndeajuns cont de rentabilitate ; la adăpostul creșterii producției, se acceptă toate comenzile, indiferent de preț ; se confundă agitația cu acțiunea ; nimic nu este gîndit, cîntărit, studiat profund ; totul este făcut în grabă.

— Anemia : fondurile lipsesc, utilajul este învechit, comenzile sînt din ce în ce mai rare ; se refuză transformările înnoitoare și se manifestă un puternic sentiment de teamă la ideea de a face apel la un organizator ; de la muncitori la conducere, toți sînt bătrîni, trăiesc în trecut și se consolează cu gîndul că „la urma urmei, nu merge rău“, că este numai un moment ceva mai greu de trecut.

— Schizofrenia : în întreprindere nu mai există factor răspunzător, autoritate, șef ; toată lumea comandă ; se formează tabere rivale ; iau naștere, în funcție de diverse influențe exterioare, curente centrifuge ; toți se amețesc cu doctrine ; nimeni nu se gîndește la perspectivă ; fiecare se gîndește numai la soarta lui ; în loc să depună eforturi, fiecare așteaptă un salvator.

2. CAUZELE MALADIILOR

Intreprinderea este locul de confruntare între direcție și masa muncitorilor, locul de competiție cu alte întreprinderi și, de asemenea, locul dezbaterilor cu instituțiile statului.

Cu toate acestea, în aceeași conjunctură economică, politică și socială, anumite întreprinderi prosperă, în timp ce altele decad ; de aici deducem că răspunderea principală pentru declinul unor întreprinderi revine direcțiunii, datorită incompetenței sau surmenajului conducătorilor.

Urmările directe ale surmenajului conducătorilor asupra întreprinderii pot fi de două feluri : pe de o parte, unele sarcini nu sînt îndeplinite, din lipsă de timp ; pe de altă parte, unele sarcini, din lipsă de capacitate, sînt rău îndeplinite.

Este foarte greu de făcut un tablou al degradării progresive a întreprinderii. Procesul acestei degradări depinde în mare parte de formația de bază — sau de deformația — șefului de întreprindere. Oricum, rezultatul este același : întreprinderea care nu mai este condusă bine „plutește ca un dop pe marea pieței". Capitalul îi creează dificultăți din ce în ce mai mari, iar conducătorul nu mai are timp să se ocupe de ele, este deja surmenat.

Surmenatul este omul care, în loc să-și consacre timpul pentru a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla, execută el însuși, și adesea în detaliu, sarcinile subalternilor, convins fiind că nimeni altul nu s-ar descurca la fel de bine și de repede ca el.

3. SIMPTOMELE MALADIILOR

Care sînt semnele ce pot da de gîndit unui observator imparțial că șeful unei întreprinderi sau serviciu este surmenat ?

— dificultățile în obținerea unei întrevederi cu el ;

— dacă totuși întîlnirea a fost fixată, ea fie că este amînată în ultimul moment, fie că discuția nu poate avea loc, deoarece interlocutorii sînt tot timpul deranjați, fie că, în sfîrșit, obiectul discuției este abordat superficial, în grabă, strecurat printre alte probleme „importante", care s-au ivit pe neașteptate în timpul întrevederii ;

— nici o decizie nu poate fi luată fără acordul său ;

— la corespondență răspunde, de regulă, cu întîrziere ;

— raporturile între diversele eșaloane ierarhice sînt încordate ; șeful surmenat se plînge de colaboratori, care, la rîndul lor, îl califică ca „insuportabil" ;

— furnizorii sînt plătiți cît mai tîrziu posibil, în timp ce clienții sînt presați să plătească, uneori cu luni de zile înainte de a obține marfa ;

— niciodată nu se știe cui anume trebuie să te adresezi într-o anumită problemă ; de fapt, se ajunge cu orice fleac pînă la patron, care ascultă și dă răspunsul după șase luni ;

— este imposibil de găsit repede documentele de care ai nevoie ; de altfel, acestea se îngrămădesc pe biroul patronului, așteptînd clipa — dacă va sosi vreodată — în care să fie citite ;

— manopera este lungă și irațională ; nimeni nu are timp să studieze această problemă.

Iată deci cîteva simptome grave de deteriorare a întreprinderii, cauzată de surmenajul conducătorilor săi. Natural, această listă nu este limitativă. Ar trebui să-i consacrăm un volum întreg și tot nu am epuiza problema în discuție. Ea are ca unic obiectiv să ne ajute să punem noi înșine un diagnostic rapid, pe baza faptelor ușor observabile.

PARTEA A DOUA

REZULTATELE UNEI ANCHETE

Inainte de a trece la abordarea problemelor referitoare la remediile surmenajului, este util să expunem rezultatele unei anchete întreprinse în rîndul unor conducători de întreprinderi și șefi de mari servicii administrative.

Pentru desfășurarea anchetei, a fost elaborat un chestionar cu privire la „factorii de surmenaj și de echilibru la cadrele de conducere". Chestionarul este reprodus la sfîrșitul acestei lucrări. Cele 124 de răspunsuri care ne-au parvenit atestă că autorii lor suferă de ceea ce noi am numit „surmenajul responsabilităților".

Răspunsurile obținute ne-au dat posibilitatea să constatăm că sînt subiecți foarte surmenați ; subiecți surmenați ; subiecți uneori surmenați ; subiecți niciodată surmenați ; cazuri fără răspuns.

— Categoriile de persoane chestionate au fost următoarele :

Președinți	19
Directori generali	41
Directori adjuncți	19
Secretari generali	9
Directori tehnici	5
Directori administrativi	4
Directori comerciali	4

Directori de personal	5
Ingineri	5
Consilieri	2
Șefi de serviciu	11

— Pe vîrste, situația se prezintă în felul următor:

Mai puțin de 35 ani	15
35—40 ani	19
41—45 ani	19
46—50 ani	26
51—55 ani	24
56—60 ani	10
61—65 ani	3
peste 65 ani	5
fără răspuns	3

— Timpul consacrat muncii profesionale a fost stabilit astfel:

Ore de muncă la birou:

sub 6 ore	7 persoane
6 ore	7 "
6,30 ore	2 "
7 ore	11 "
7,30 ore	3 "
8 ore	21 "
8,30 ore	17 "
9 ore	27 "
9,30 ore	12 "
10 ore	14 "
11 ore	1 persoană
fără răspuns	2 persoane

Muncă suplimentară la domiciliu (în ore, pe săptămînă):

0 ore	11 cazuri
1— 3 ore	26 "
4— 7 ore	38 "
8—13 ore	24 "
14—19 ore	8 "

20—25 ore	2 cazuri
26—48 ore	1 caz
fără răspuns	14 cazuri

Media de muncă săptămînală apare după cum urmează :

sub 40 de ore	12%
41—45 de ore	6%
46—50 de ore	25%
51—55 de ore	33%
peste 55 de ore	24%

Iată, acum, care este relația între vîrstă și durata muncii :

ORE PE SĂPTĂMÎNĂ	VÎRSTA							
	Sub 35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	peste 65
pînă la 40 de ore	2	—	1	1	3	—	1	3
41—45 de ore	4	1	—	3	2	3	—	—
46—50 de ore	3	2	5	8	5	1	—	1
51—55 de ore	2	6	4	6	4	3	1	—
peste 55 de ore	3	6	7	7	8	2	—	—
număr de subiecți	14	15	17	25	22	9	2	4
durata medie	47,6	52,4	52,2	50,2	49,0	48,4	46,5	42,0
fără răspuns	16							

— Referitor la condițiile de muncă s-au constatat următoarele :

Organizarea muncii la birou :

Orar de muncă organizat :	74 de cazuri sau 60%
Orar neorganizat :	47 de cazuri sau 38%
Fără răspuns :	3 cazuri sau 2%

Dintre subiecții foarte surmenați au un orar organizat doar 36%, iar dintre cei surmenați 64%. Rezultă că mulți dintre cei foarte surmenați nu-și organizează bine munca.

Planificarea momentelor de destindere :

Își planifică momente de relaxare în : 51 de cazuri
Nu-și planifică astfel de momente în : 69 de cazuri
Fără răspuns : 4 cazuri

S-a observat că subiecții foarte surmenați n-au momente de relaxare, pe cînd cei nesurmenați își planifică astfel de momente.

Activitate care implică o prea mare diversitate :

Prea mare diversitate : 29 de cazuri sau 23%
Diversitate medie : 94 de cazuri sau 77%
Fără răspuns : 1 caz
Pe categorii, excesul de diversitate este următorul :
La cei foarte surmenați : 60% din cazuri
La cei surmenați : 30% din cazuri
La cei puțin surmenați : 10% din cazuri
La cei nesurmenați : 0 cazuri

Observăm deci care este rolul prea marii diversități a sarcinilor în materie de surmenaj.

Programul de lucru este sau nu suficient pentru îndeplinirea sarcinilor profesionale :

Nu — 69 de cazuri sau 56,5%
Da — 47 de cazuri sau 37%
Fără răspuns — 8 cazuri sau 6,5%

Este curios faptul că 73% dintre șefi stau peste programul de muncă pentru a-și îndeplini sarcinile, în timp ce numai 56,5% găsesc ziua prea scurtă.

Rolul situației ierarhice :

Muncă depinzînd de sine — 83 de cazuri
Muncă depinzînd de altul — 24 de cazuri
Fără răspuns — 17 cazuri

Natura impresiei muncii depuse, în raport cu situația ierarhică :

	Satisfacție	Insatisfacție
Muncă depinzînd de sine și dependență parțială de alții :	61 de cazuri	22 de cazuri
Dependență de alții :	4 cazuri	20 de cazuri
Fără răspuns :	17 cazuri	

Ca regulă generală, dependența de altcineva a personalului conducător în organizarea muncii influențează apariția surmenajului. Persoanele care, pentru a-și îndeplini sarcinile profesionale, depind de alții sînt mai surmenate decît cele a căror organizare a muncii depinde de ele însele.

Considerînd că persoanele cu funcții de conducere sînt mulțumite de colaboratorii lor apropiați, să vedem care este părerea acestora din urmă asupra satisfacției pe care le-o oferă munca.

	Secretari	Colaboratori
Munca îi satisface :	79 de cazuri sau 63,7%	81 de cazuri sau 65,3%
Munca nu-i satisface :	32 de cazuri sau 25,8%	31 de cazuri sau 25%
Fără răspuns :	13 cazuri sau 10,5%	12 cazuri sau 9,7%

Rolul unei bune secretare în prevenirea maladiei de surmenaj.

Categorii	Bine secundați de către o secretară
Subiecți foarte surmenați	69%
Uneori și niciodată surmenați	85%

A avea o bună secretară este deci un excelent mijloc de a împiedica surmenajul. Aceeași remarcă se poate face și cu privire la adjuncți.

— Ordinea în care diferite sarcini de serviciu provoacă surmenajul este următoarea :

FACTORII SUPUŞI ANALIZEI	NIVEL DE IMPORTANŢĂ							
	1	2	3	4	5	6	7	ordinea
corespondenţă	6	7	12	15	16	13	10	6
telefon	9	18	18	13	15	11	4	4
prea multe documente de citit	18	17	23	12	6	6	5	2
discuţii cu vizitatori	24	24	14	9	6	10	3	1
formalităţi administrative	9	20	7	12	12	10	10	5
demersuri	3	6	13	15	6	16	16	7
responsabilităţi	35	7	8	6	11	2	14	3

Rezultă deci că ordinea sarcinilor care expun la surmenaj este următoarea : discuţii cu vizitatorii ; excesul de documente care se citesc ; caracterul responsabilităţilor ; discuţiile la telefon ; formalităţile administrative ; citirea corespondenţei ; diferitele demersuri ce trebuie făcute.

Desigur că chestionarul a mai avut în vedere şi alţi factori generatori de tensiune nervoasă.

— Astfel, în ceea ce priveşte oboseala cauzată de distanţa pînă la locul de muncă, rezultatele sînt următoarele :

Distanţa	% cazuri de oboseală
1 km	0
1—4 km	0
5—9 km	25%
peste 10 km	75%

In general, mersul cu maşina la serviciu nu oboseşte decît pe cei care locuiesc la peste 5 km de locul de muncă.

— In legătură cu rolul meselor de afaceri s-au desprins următoarele concluzii :

Număr pe lună	Oboseala resimțită			
	puternică	medie	nulă	total
1—4	6	24	20	50 de cazuri
5—9	12	10	5	27 de cazuri
peste 10	7	7	1	13 cazuri
variabil	2	8	3	15 cazuri
fără răspuns	—	—	—	19 cazuri

Dacă numărul de mese de afaceri care au loc într-o lună este prea mare, ele devin un factor de oboseală.

Rolul vîrstei asupra toleranței la mesele de afaceri :

Număr pe lună	Oboseala resimțită puternic				
	la mai puțin de 40 ani	41-45	46-50	51-55	peste 55
1—4	0	1	3	2	—
5—9	1	3	3	3	—
peste 10	0	2	1	2	2

Vîrsta nu pare să aibă decît o ușoară influență asupra oboselii ocazionate de mesele de afaceri.

— Timpul cînd se ia concediul a fost schițat astfel : 63% iau concediul vara, iar 23% iarna (14% nu au răspuns).

In ce privește *durata concediilor*, 31% au mai puțin de 4 săptămîni, 43% o lună, iar 26% peste 5 săptămîni.

Posibilitatea de a se elibera de preocupările profesionale în timpul concediilor este următoarea :

Se pot elibera :	76%
Nu se pot elibera :	24%

Ca regulă generală, cea mai mare parte a surmenaților nu se pot elibera total de preocupările profesionale.

— In ce privește consumul de medicamente, cafea, țigări etc., ancheta a constatat că :

a) recurgerea la „întăritoare“ este specifică mai degrabă subiecților foarte surmenați și surmenați ;

b) consumul de calmante în mod neregulat este un fapt destul de general ;

c) fumatul este specific subiecților surmenați. Cei foarte surmenați reduc consumul de tutun ;

d) consumul de cafea este răspîndit la cei surmenați și puțin surmenați. Cei foarte surmenați nu fac nici de data aceasta exces.

Subiecții nesurmenați se droghează puțin, fără îndoială pentru că, biologic, ei nu simt necesitatea ; la fel se prezintă situația cu cei foarte surmenați, care își dau probabil seama că este necesar să-și îngrijească sănătatea.

Din ancheta menționată se desprinde faptul că condițiile de viață și de muncă au un mare rol în apariția stărilor de surmenaj.

REMEDIILE SURMENAJULUI

S-a afirmat că universul actual este antibiologic. Aceasta, din motive diverse : poluarea aerului în orașe, care reduce procesul de oxigenare ; suprimarea efortului fizic, prin motorizare ; starea de alertă continuă a sistemului nervos, din cauza zgomotului și a reflexelor de protecție pe care le impune motorizarea ; alimentația de calitate îndoielnică, datorată generalizării conservelor ; creșterea dăunătorilor fizici de toate categoriile în cursul activității profesionale (munca la subsol, lumina artificială, multiplicarea produselor chimice, industriale, toxice etc.).

Economia corpului nostru riscă astfel să fie golită de toate resursele sale. Impotriva acestui pericol, fiecare trebuie să se protejeze printr-o igienă din ce în ce mai riguroasă : unui univers antibiologic trebuie să-i opunem, individual, măsuri igienice care să permită restabilirea echilibrului.

Cadrele de conducere sînt pîndite de doi dușmani principali : bolile favorizate de propria lor situație (le-am studiat mai înainte) și îmbătrînirea.

Teoretic, îmbătrînirea începe încă de la naștere. In permanență apar și dispar celule noi. De la o zi la alta, omul nu mai este același. Practic însă, se poate spune că îmbătrînirea, în sensul obișnuit al cuvîntului, începe de pe la 40 de ani.

Cînd am ajuns la această vîrstă, tîmplele încep să încărunțească, mesele de afaceri sînt mai puțin tolerate, corpul devine mai rotofei, respirația mai scurtă, musculatura mai puțin viguroasă.

Dar vîrsta menționată nu este numai aceea a unui început de îmbătrînire, ci și a menopauzei. La bărbat, echivalentul ei este, așa cum am mai arătat, andropauza. Deficienței progresive a funcțiilor gonadice (ovare sau testicule) îi corespunde o hiperfuncționare a hipofizei, fenomen care se extinde cel mai adesea asupra întregului grup de secreții numite stimuline ; această hipersecreție a stimulinelor provoacă o funcționare crescîndă a tuturor celorlalte glande ; de aceea, în acest stadiu, pot fi observate toate tulburările endocrine. Hiperendocrinia, prin mecanism direct, și hipoendocrinia, prin epuizare, generează oboseală, neliniște, tulburări cardio-vasculare, astenie psihică, diverse stări obsesive, insomnie și chiar „le démon de midi“ [1].

Or, tocmai la această vîrstă individul este promovat șef de întreprindere, pentru că se consideră că acum a dobîndit autoritatea necesară, „greutatea“ însăși pe care o conferă maturitatea lui și, de asemenea, înțelepciunea acumulată din o mai bună cunoaștere a sa și a altora.

Fenomenul îmbătrînirii merită să fie definit și situat în raport cu ciclul vital general.

Să notăm, mai întîi, că ființele vii nu îmbătrînesc toate în același timp și în același ritm.

Astfel, creșterea vertebratelor poikiloterme (pești, reptile, brotăcei) se prelungește pe toată perioada vieții, care este, în general, foarte lungă (broaște țestoase născute în 1904 erau în 1944 în plină creștere) ; de altfel, cu cît această creștere este mai lentă, cu atît mai lungă este viața, iar rapiditatea creșterii depinde de condițiile mediului (temperatură, ambianță, hrană).

---

[1] Tentația de natură afectivă și sexuală, care pune stăpînire pe om spre mijlocul vieții.

Creșterea ființelor homeoterme[1] (omul este una din acestea) este, dimpotrivă, limitată ; ciclul lor vital prezintă trei perioade : o perioadă de *creștere* (20 de ani la om), cînd fizicul se dezvoltă pînă la nivelul adultului ; una de *maturitate* (de la 20 la 55 de ani la om), în timpul căreia talia și greutatea diferitelor organe rămîn sensibil constante ; o perioadă de *involuție* progresivă a tuturor organelor.

Această involuție se traduce printr-o diminuare a greutății organelor, variabilă, de altfel, de la un individ la altul. Microscopic, se observă un dublu fenomen : a) atrofierea celulelor parenchimatoare, acelea care caracterizează țesuturile organismului și le diferențiază, însoțită de o supraîncărcare pigmentară, de unde numele de atrofie brună ; b) modificări ale țesutului conjunctiv și al cementului intercelular.

Manifestarea cea mai netă și cea mai generalizată este îmbătrînirea vasculară sau arterioscleroza, care înseamnă acumularea progresivă de depozite lipidice, grase, în conductele arterelor. Ea compromite circulația tisulară locală, opune o rezistență enormă curentului sanguin, favorizează trombozele (obliterații vasculare) și obosește inima. Vasele cele mai predispuse sînt cele ale creierului, ale mușchiului cardiac și ale rinichilor, ceea ce explică frecvența incidentelor de bătrînețe la nivelul acestor trei organe.

Toate organele și toate viscerele participă în mod diferit, în funcție de individ, la procesul de îmbătrînire. Mușchii, ale căror fibre se atrofiază progresiv, obosesc mai repede ; fibrele musculare ale inimii nu scapă nici ele legii generale. Acest organ este, de altfel, expus și altor pericole : hipertrofia țesutului elastic și supraîncărcarea grasă, care alterează conducerea influxului la ventricul, diminuarea contractibilității și presiunii venelor, creșterea tensiunii arteriale. Plămînul își pierde elasticitatea, fiind mai puțin bine irigat de vasele sanguine, iar alveolele se dilată, astfel în-

---

1 Animale (mamifere, păsări) cu temperatura constantă (N.T.).

cît respirația se face dificil. Rinichii, sistemul nervos și osos și aparatul digestiv sînt sediul unor fenomene similare.

Glandele endocrine (hipofiza, sistemul suprarenal-gonadic, tiroida și paratiroida) suferă perturbări și alterări multiple. Rolul și importanța lor sînt modificate, ceea ce explică schimbările din comportamentul persoanelor în vîrstă.

In sfîrșit, metabolismele suferă transformări importante. Metabolismul de bază (cantitatea de calorii pe oră și pe metru pătrat de pe suprafața corpului uman), care este de 39,5 între 20 și 40 de ani, scade la 34,4 la septuagenari și la 32,5 la nonagenari. El constituie deci un test global de îmbătrînire, care permite determinarea vîrstei fiziologice a unui individ ; celelalte metabolisme (acelea ale protidelor, glucidelor, grăsimilor, electroliților, vitaminelor) sînt, de asemenea, perturbate și duc la o creștere a procentului de uree, glucoză, colesterol etc.

Aceste procese de involuție nu se dezvoltă sincronizat ; altfel spus, nu îmbătrînim simultan la nivelul tuturor țesuturilor, unele arătîndu-se mai rezistente decît altele. Pe de altă parte, ele nu se produc în același mod la toți indivizii ; îmbătrînim diferit unii față de alții, potrivit propriilor noastre fragilități, care țin de dispozițiile ereditare și de diferitele afecțiuni contractate în timpul vieții. Putem deci vorbi de trei feluri de vîrste : vîrsta datorată trecerii vremii, vîrsta fiziologică (schimbările care au loc în organism) și vîrsta patologică (cauzată de anumite infirmități căpătate în timpul vieții). Cele trei feluri de îmbătrîniri variază în funcție de indivizi.

Prevenirea tulburărilor care amenință cadrele de conducere impune luarea unor măsuri de natură medicală, alimentară și igienă generală.

1. MĂSURI MEDICALE

Se zice că orice om sănătos este un bolnav care se ignoră. Intr-adevăr, organele pot fi atinse fără să provoace suferință și prima recomandare este de a accepta, cu înce-

pere de la o anumită vîrstă, efectuarea unor examene medicale periodice.

Cum să concepem acest examen periodic ? Mai întîi sub forma unui examen clinic sistematic al întregului organism. Trebuie făcut examenul aparatului respirator, al funcției cardiace, al aparatului vascular, cu luarea tensiunii arteriale, al aparatului digestiv, al sistemului nervos, al ficatului și al funcțiilor senzoriale. Acest examen va avea ca scop, totodată, și descoperirea existenței unei eventuale afecțiuni necunoscute, precum și efectuarea unui bilanț general al sănătății, permițînd comparații ulterioare, în special în materie de început de îmbătrînire fizică.

Potrivit indicațiilor medicului consultant, este bine ca datele examenului clinic general să fie completate cu examene mai amănunțite și sistematice ale diferitelor organe, cum ar fi inima, care, începînd de la 40—50 de ani, devine deosebit de vulnerabilă.

Cel puțin o dată pe an trebuie să facem și unele analize de laborator, cum ar fi proporția de uree, glucoză, colesterol și acid uric în sînge.

Bineînțeles că aceasta nu înseamnă că trebuie să trăim mereu cu teama că sîntem bolnavi sau ne putem îmbolnăvi. Este necesar, de asemenea, să evităm excesul de medicamente. Astăzi există tendința de a te îndopa cu medicamente la cea mai mică indispoziție și, ceea ce este și mai rău, de a le alege singur, ignorînd complet semnificația tulburărilor. In acest mod, unei autointoxicări i se adaugă o intoxicație medicamentoasă.

Desigur că sînt și cazuri cînd, într-adevăr, oboseala, nervozitatea și insomnia nu apar decît pentru că organismul este deficitar, ficatul este supraîncărcat, evacuările sînt insuficiente și fiindcă există deja o ușoară azotemie, un început de diabet sau uricemie. In aceste condiții, nu trebuie să se apeleze nici la tonice, nici la sedative, ci, mai degrabă, la medicamente care ameliorează funcțiile intestinală, hepatică și renală.

De asemenea, trebuie să se manifeste atenție și față de vitamine : ele sînt la ordinea zilei, dar alimentația noastră, în perioada economică normală, este departe de a fi incompletă și, dacă există vreo carență, este mai curînd una de asimilare. Decît să se supraîncarce organismul cu un surplus de vitamine, mai bine să se favorizeze asimilarea normală a lor, cu atît mai mult cu cît fiecare vitamină are efectele sale și, în consecință, propriile sale indicații, astfel încît, în funcție de temperament, ele pot fi utile, inutile sau chiar periculoase.

Ce să mai zicem de tratamentele de întinerire, nu mai puțin la modă, începînd cu grefa prin incluziune subcutanată de comprimate de hormoni diverși, pînă la actualele seruri tisulare, biotrofice și extractele de placentă. Desigur, ele își au utilitatea lor numai cu condiția ca un medic autorizat să le recomande.

Un tratament destul de eficace îl constituie curele termale. Romanii le cunoșteau binefacerile. După ce s-au cufundat în uitare, ele se bucură azi de un cîștig de favoare. Desigur acțiunea lor este încă misterioasă, dar efectele sînt de netăgăduit : ele spală organismul și stimulează funcțiile deficiente.

2. ALIMENTAȚIA

Deși este foarte necesară organismului, alimentația se realizează, adesea, în condiții cu totul necorespunzătoare. Și aceasta din două motive : pentru că nu știm să alegem alimentele și pentru că nu știm să mîncăm.

a) *Alegerea alimentelor.*

Se cunoaște că știința a făcut o serie de descoperiri în materie de dietetică și au apărut, în acest sens, diverse teorii care trebuie aplicate în practică cu multă prudență.

Primele lucrări de acest gen s-au ocupat mai ales de caloriile pe care le conțin diverse alimente, de unde și cla-

sificarea lor în trei mari grupe : proteine, glucide și lipide. Mult timp s-a crezut că în acest mod se poate explica totul și s-a pretins că bolile de nutriție se pot vindeca numai prin regimuri care să conțină numărul necesar de calorii (regimuri normale ; regimuri hipolipidice — cu puține grăsimi — pentru obezi ; regimuri hipoprotidice — cu puține corpuri azotate — pentru azotemici și gutoși ; regimuri hipoglucide — cu puțin zahăr — pentru diabetici).

Dar ne dăm seama că regimurile cantitativ echilibrate nu ne pun la adăpost de unele dezordini nutritive. Anumite maladii au fost atribuite unor avitaminoze ; astfel încît, alături de factorii cantitativi, un loc important a fost acordat unor factori calitativi diverși.

Mai întîi s-au luat în considerație *vitaminele :* s-au făcut studii asupra conținutului unor alimente, pentru a se stabili în ce măsură conțin vitaminele A, B, C, D, E, F, P, chiar B1, B2, B12... Și lista crește în fiecare zi.

Apoi s-au analizat *sărurile minerale :* calciul, magneziul, sodiul, fosforul, sulful, fierul, cuprul etc., care trebuie să se găsească în corp într-o anumită proporție.

De asemenea, s-au studiat *aminoacizii,* ce nu sînt decît substanțe protidice, dar cărora nu totdeauna putem să le facem sinteza și pe care-i extragem, uneori, destul de greu din preparate ce-i conțin în stare izolată ca : arginina, histidina, leucina, izoleucina, lyzina, meteonina, threonina, triptofanul și valina. Aceste substanțe se găsesc mai ales în carne, pește, ouă și lactate.

Poate că într-o zi se va vorbi, de asemenea, de *alcaloizii specifici* pe care-i pot conține fructele, legumele crude și diversele aromate, căci aceștia joacă, fără îndoială, un rol necesar în alimentație, datorită proprietăților lor, fie antiseptice, fie excitomotoare sau excitosecretoare. Se știe că animalele simt nevoia să consume alcaloizi. Bromfield nota că bovinele sale, atunci cînd se aflau într-un cîmp de lucernă sau de trifoi, hrană deosebit de apreciată de animale, mergeau din cînd în cînd să pască urzici și alte buruieni pe marginea șoselei, fără îndoială pentru că acestea ajutau la

digestia celorlalte. Astfel, a fost reabilitat mirotonul[1] strămoșilor noștri, bogat în cimbru și alte verdețuri, care constituie, fără îndoială, o mai bună garnitură pentru stomac, decît șunca înghițită între două felii de pîine cu o halbă de bere și o portocală.

Se pare, în sfîrșit, că alături de factorii cantitativi și calitativi, un loc important trebuie să fie acordat *factorului psihic*. Lucrările lui Pavlov asupra secrețiilor condiționate arată clar și pun în lumină importanța care trebuie dată prezentării alimentelor : tacîmuri elegante, pahare frumoase, mîncăruri cu aromă plăcută sînt factori siguri pentru o bună asimilare.

Să spunem acum cîte ceva și despre *lipide*, ținînd seama de importanța lor în geneza arteriosclerozei prin intermediul colesterolului. Regularizarea metabolismului acestora în corp depinde de combinațiile lor cu acizii grași, care sînt de două feluri : acizi saturați și acizi nesaturați. Acizii saturați se găsesc, îndeosebi, în grăsimile animale și duc la formarea de corpi stabili, greu disociabili, avînd tendința să se acumuleze pe pereții arterelor ; dimpotrivă, acizii nesaturați dau corpi ușor disociabili, care au tendința să se alăture elementelor fosforate, pentru a forma fosfolipide cu eliminarea colesterolului ; îi găsim în uleiurile vegetale ca : uleiul de nucă, de floarea soarelui, de porumb, de soia, de arahide și de măsline. Efectiv, colesterolemia scade cînd grăsimile animale sînt înlocuite cu cele vegetale, și mai ales cu ulei de porumb.

In ceea ce privește *proteinele*, dacă un aport alimentar prea bogat expune la hipertensiune, dacă în uremie este necesar să fie reduse, un regim prea sărac în carne devine generator de arterioscleroză.

Trebuie deci să știm să păstrăm o distanță egală între regimurile prea severe și cele prea bogate.

Cu titlu documentar și pentru a permite înțelegerea tehnicii regimurilor, redăm o serie de tabele privind stan-

[1] Mîncare de carne fiartă cu verdețuri.

dardurile nutritive, rațiile tip zilnice, compoziția și valoarea calorigenă și conținutul în apă și săruri ale cîtorva alimente.

Compoziția și valoarea în calorii a principalelor alimente

	Proteine %	Lipide %	Glucide %	Calorii la 100 gr.
Grupa I (proteide)				
Carne slabă sau de pasăre	20	5—10	0	150
Carne semigrasă	20	15	0	215
Mezeluri	20	40	0	450
Pește	20	5—10	0	150
Ou (1 ou = 50 gr)	12	12	0	160
Legume uscate	25	2	60	340
Grupa a II-a (lactate)				
Lapte	3	4	5	70
Lapte pasteurizat	3	1	5	40
Smîntînă	3	30	3	300
Brînză slabă	30	15	10	300
Brînză grasă	20	25	0	300
Grupa a III-a (grăsimi)				
Unt	0	80	0	720
Ulei	0	90	0	810
Untură	0	100	0	900
Grupa a IV-a (pîine și făinoase)				
Pîine	10	3	50	265
Făină	10	1	75	340
Orez	10	1	80	360
Paste făinoase	12	1	75	350
Grupa a V-a (fructe)				
Fructe proaspete	0,5	0	15	60
Fructe uscate	2	0	60	250
Fructe cu coajă	10	55	15	600

	Proteine %	Lipide %	Glucide %	Calorii la 100 gr.
Grupa a VI-a (legume)				
Cartofi	2	0	20	90
Varză	2,5	0	6	35
Fasole verde	2,5	0	7	40
Morcovi	5	0	9	40
Grupă anexă (zaharoase)				
Zahăr	0	0	100	400
Dulceață	0	0	70	280

Standarde nutritive

	Bărbați de 70 kg.						Femei de 55 kg.		Adolescenți de 16-20 ani	
	Sedentar		Activ		Muncă grea					
	gr.	cal.	gr.	cal.	gr.	cal.	gr.	cal.	gr.	cal.
Proteine	80	280	100	400	105	440	70		105	
Lipide	55	500	70	630	95	855				
Glucide	450	1800	500	2000	800	3200				
Total calorii		2580		3030		4495		2100		3500
Vitamina A2		400		400		400		400		480
Vitamina B1		1500		1800		2300		1200		1600
Vitamina B2		1500		1800		2200		1200		1600
Vitamina C		75		75		75		70		90
Calciu		800		800		800		800		1200

Conținutul în apă și minerale al principalelor alimente la 100 gr.

	Apă	Clorură de sodiu în gr.	Fier în miligrame
Grupa I			
Carne crudă		0,125	1,5—3,5
Pește		0,175	1
Ou (întreg)	70%	0,250	3
Ou (gălbenuș)		—	8
Legume uscate		0,10	5

	Apă	Clorură de sodiu în gr.	Fier în miligrame
Grupele a II-a și a III-a			
Lapte		0,125	0,5
Brînză		1,2	
Unt proaspăt nesărat		0,25	
Grupa a IV-a			
Pîine		1,2	1,5
Pîine fără sare		0,20	2,5
Făină			
Orez		0,005	
Grupa a V-a			
Fructe	90%	urme	0,5—1
Grupa a VI-a			
Legume proaspete		0,02	spanac 2 sparanghel 2 mazăre 2
Cartofi	90%	0,08	restul 0,5—1

b) *A ști să mănînci.*

Explicația poate părea de prisos, pentru că a mînca înseamnă a introduce în gură, a mesteca și a digera. Deși actul se desfășoară ca un reflex, totuși trebuie luate în considerație și obișnuințele care fac ca la om instinctul să fie adesea dereglat.

Instinctul cere să fie satisfăcute patru momente fundamentale ale digestiei : bucal, gastric, intestinal și terminal.

Se admite unanim că, dacă tubul digestiv este în bună stare, un regim tip hipotoxic poate fi asimilat de oricine. Pe de altă parte, experiența arată că dacă poate trăi fără stomac și chiar fără intestinul gros, omul nu se poate lipsi de intestinul subțire. Acestui organ nu i se dă atenția cuvenită, deși el este cauza celor mai multe tulburări, îndeosebi a bolilor de nutriție. Gura și stomacul sînt cavități deschise, una pentru absorbție, cealaltă pentru pregătire. Partea terminală nu are decît un rol de tranzit, precedînd eva-

cuarea. Intestinul subțire este, dimpotrivă, laboratorul organismului și de îndată ce ne ocupăm de el, nutriția se ameliorează, iar silueta se schimbă.

Cînd intestinul subțire se alterează, limba apare uscată, încărcată și lipicioasă. Tonusul pereților musculari intestinali se diminuează, fapt ce atrage o contractibilitate insuficientă, precum și ptoza stomacului și a colonului. Apar, de asemenea, procese de fermentare și o stare inflamatorie cronică. Iau astfel naștere o serie de complicații, cum ar fi : contracții reflexe cu spasme, colici, constipație, diaree, supraîncărcarea ficatului, care devine insuficient, diverse tulburări de nutriție și nervoase etc.

Tulburările inițiale apar, adesea, încă în perioada primei copilării, din cauza consumului de lapte artificial, a biberonului ținut prea vertical sau a tetinei cu orificii prea largi. In acest caz, laptele este îngurgitat în cîteva minute, copilul nemaifăcînd nici un efort de sugere și căpătînd mai tîrziu obiceiul de a-și suge degetul și de a înghiți hrana nemestecată. Ce recomandări se impun ?

Să mîncați încet, mestecînd bine, pentru a sfărîma la maximum alimentele. Efectiv, cei fără dinți sînt toți ptozici, dispeptici și ajung repede în stare de denutriție. Vegheați, în consecință, să aveți o dantură bună.

Să mîncați mai puțin. Mîncăm totdeauna prea mult. Se spune că „omul trăiește dintr-un sfert din ceea ce înghite, iar medicul din celelalte trei". A te hrăni prea mult, înseamnă a nu da posibilitate organismului să ia tot ce are nevoie din alimente într-un timp scurt, înseamnă a te intoxica cu surplusul de hrană, fără a mai socoti efectele dăunătoare ale dilatării gastrice, prin întindere mecanică și pierderea reflexelor de apărare împotriva a tot ceea ce nu-ți priește.

Să beți mai puțin în timpul mesei pentru a evita diluarea sucului salivar și a celui gastric, diminuînd astfel acțiunea fermenților și a acidului clorhidric gastric. Desigur, băutura ajută la coborîrea alimentelor, dar acestea „cad" în in-

testinul subțire după o pregătire insuficientă. Rezultă de aici un cerc vicios : lipsa de poftă de mîncare incită la băutură, pentru a face coborîrea mai ușoară, iar îngurcitarea de băutură favorizează intoxicația, care mărește lipsa de poftă de mîncare.

Să mîncați la anumite intervale de timp. Tubul digestiv trebuie să fie gol înaintea oricărei noi absorbții ; altfel se produce fermentația. Perioadele de muncă sînt urmate de perioade de odihnă. Acest lucru este valabil și pentru tubul digestiv.

Să potriviți timpul luării mesei în funcție de ritmurile organismului. Lucrările lui Eppinger și Hees au arătat că există faze alternative în care predomină, rînd pe rînd, tonusul sistemului simpatic, care este excitator, și tonusul sistemului parasimpatic, care este inhibitor (fazele de veghe și de odihnă). Or, există obișnuința de a lua masa cea mai copioasă seara, în momentul în care tubul digestiv ia parte la repausul general al organismului. Rezultă, astfel, o stagnare a alimentelor pînă la ora 4 dimineața, timp în care au loc o serie de fermentații și putrefacții. După ora 4, are loc o schimbare de fază, fapt ce produce resorbția unor substanțe toxice și determină trezirea, agitația și insomnia. Mai tîrziu, după ce toxinele pătrund în organism, se instalează o stare de nevroză, care se prelungește și face dificil sculatul de dimineață.

Corect este ca masa cea mai copioasă să fie luată dimineața, urmînd ca la prînz să se mănînce potrivit, iar seara puțin. Un proverb german spune : „mănîncă la micul dejun ca un prinț, la prînz ca un gurmand, iar seara ca un cerșetor".

Este inutil să absorbi cantități mari de legume și fructe sub pretext de vitaminoterapie ; bogăția lor în celuloză balonează tubul digestiv și favorizează fermentațiile. Unele dintre ele sînt, în afară de aceasta, bogate în acid oxalic. De fapt, sînt suficiente cîteva miligrame de vitamine. Alimentul de bază trebuie să-l constituie „cărnurile vegetale".

Trebuie ținut seama de anumite momente cînd se servesc unele alimente. Nimic nu este mai dăunător decît cafeaua neagră, înghițită dimineața în fugă, și dejunul copios neurmat de odihnă.

Să știi, din cînd în cînd, să suprimi o masă și chiar, dacă este posibil, două mese consecutive. Nimic nu este mai salutar pentru un organism supraîncărcat decît să-l lași să răsufle.

Din cele de mai sus rezultă că mesele de afaceri, ca de altfel toate mesele prea copioase, nu sînt indicate. Asta înseamnă deci că trebuie să le evităm cu desăvîrșire ? Nu. Dacă sînt rare, ne permit să întreținem diverse legături de prietenie cu persoane care ne pot fi de folos în activitatea noastră zilnică și au un efect binefăcător asupra organismului și a echilibrului spiritual. Arta culinară merită să fie cultivată ; ea are importanța ei în realizarea individului.

Ce să spunem însă despre tutun, cafea, ceai și băuturile alcoolice ?

Sînt toate toxice, dacă sînt consumate în cantități mari.

Se știe că fumul de tutun, în afară de nicotina care exercită o acțiune vaso-constrictivă dăunătoare, mai ales pentru arterele coronare, conține gudroni, care fac parte din corpurile cancerigene, corpi nitroși, care irită căile respiratorii, și chiar oxid de carbon, care diminuează capacitatea de oxidare. Totuși, cîteva țigări nu constituie un inconvenient : ele calmează agresivitatea, diminuează instabilitatea și favorizează chiar imaginația.

Consumul mare de alcool este dăunător organismului. In afară de aceasta, vinurile și lichiorurile conțin diverse esențe, dintre care unele sînt deosebit de toxice, urme de acid sulfuric, rămase de la stropirea viilor și spălarea butoaielor cu sulf, urme de arsenic, de cupru și chiar de cianură de fier. Inseamnă deci să suprimăm complet consumul de alcool ? Nu. Dacă el se face în mod rațional, consecințele menționate nu-și pot face apariția.

Atenție, de asemenea, la băuturile gazoase. Nu trebuie să uităm că un litru de sifon conține 4—5 grame de bicarbonat de sodiu, care, în cantități mai mari, este dăunător organismului. Bicarbonatul de sodiu din sifon, cînd este băut în timpul meselor, împiedică stomacul să-și îndeplinească rolul său și-l face să secrete acid clorhidric.

Ar fi eronat totuși să respectăm ad litteram toate aceste recomandări, să cîntărim alimentele, să măsurăm băuturile. Este bine ca în orice lucru să nu se depășească o anumită măsură.

3. IGIENA GENERALĂ

Scopul igienei generale este de a remedia consecințele vieții antibiologice pe care ne-o impune civilizația actuală. Orarele noastre sînt decalate. Ce orare să alegem ? Mușchii ni se atrofiază. Căror exerciții trebuie să-i supunem ? Nervii ne sînt încordați. Cum să-i relaxăm ? Zilele ne sînt prea ocupate. Cum să ne organizăm week-endurile ? Absența cheltuielilor fizice ne împiedică să eliminăm toxinele. Cum să ne dezintoxicăm organismul ? Iată cîte probleme se pun.

a) *Mai întîi, problema orarelor.*

Ele nu sînt aceleași la cei ce fac muncă de concepție și la cei care sînt oameni de acțiune. Randamentul primei categorii este mai mare seara, în timp ce pentru cealaltă categorie situația este cu totul alta. Cel mai bine este să începi munca mai din vreme și s-o termini tot devreme. Mesele să fie servite, de asemenea, cu regularitate și la oră fixă, să nu mai fie mereu decalate.

b) *Cum să ne începem ziua ?*

Este bine să ne punem ceasul deșteptător să ne trezească cu o jumătate de oră mai înainte de timpul fixat, pentru a ne pregăti, astfel, plecarea la serviciu.

După ce ne-am dat jos din pat, cîteva exerciţii de respiraţie sînt bine venite, pentru a stimula procesele de oxidare care au loc în organism, mai ales că sînt destule persoane care nu ştiu să respire (se inspiră pe gură şi nu pe nas, cum ar fi normal). De asemenea, trebuie să avem grijă ca atunci cînd facem exerciţii de respiraţie să le facem relaxîndu-ne şi nu contractîndu-ne. Incepeţi aceste exerciţii expirînd profund cu gura deschisă, pentru a goli plămînii, apoi trageţi în mod progresiv aerul pe nas, urmărind ca nările să se deschidă cît mai mult posibil. La sfîrşitul inspiraţiei, faceţi o pauză uşoară, apoi expiraţi iar, cu gura deschisă, dar fără efort inutil de contractare. In continuare, faceţi cîteva exerciţii de cultură fizică. Aceste exerciţii este bine să le începeţi cu cîteva mişcări de contracţie a diferitelor secvenţe ale corpului, unele după altele, fără a uita pe cele abdominale. După aceea, treceţi la mişcări mai complexe, făcînd şi cîteva ridicări şi coborîri de greutăţi în jur de 5—600 de grame. Acestea ajută la deşţepenirea articulaţiilor şi fac ca diferiţi muşchi să funcţioneze coordonat, nu izolat. Ele au influenţă chiar şi asupra inteligenţei, datorită stilului de execuţie pe care-l necesită şi diversităţii mişcărilor. Incheiem seria acestor mişcări cu exerciţii de supleţe. Trebuie să efectuaţi exerciţii de întindere, nu de contractare ; starea de încordare este astfel înlocuită cu o stare de destindere, mai întîi a sistemului muscular şi apoi a celui nervos. Cu titlu informativ, redăm mai jos cîteva din aceste exerciţii.

Exerciţii de echilibru: folosiţi, de exemplu, în acest scop o buturugă ce se rostogoleşte. Vă urcaţi cu picioarele pe ea şi încercaţi să vă menţineţi echilibrul.

Exerciţii de supleţe: luaţi cîte o greutate în fiecare mînă şi întindeţi bine braţele în sus. Faceţi aceste mişcări de cîteva ori, punînd în funcţiune numai muşchii necesari ridicării greutăţilor. Dacă nu simţiţi că aţi obosit, completaţi exerciţiul cu cîteva balansări ale greutăţilor.

Exerciţii de întindere: vă ridicaţi în vîrful picioarelor cu braţele ridicate, mîinile şi picioarele fiind în extensie ;

sau, așezat cu fața în jos, ridicați picioarele, făcîndu-le să se încrucișeze unul pe deasupra celuilalt.

Exerciții de „atingere“ : luați un bețișor și-l țineți de așa manieră încît degetele să se sprijine pe el ca și cum ați vrea să cîntați la pian. Străduiți-vă apoi să simțiți contactul degetelor cu bețișorul pentru ca să vă treziți sensibilitatea digitală. Mișcările trebuie executate cu mult calm.

In timpul exercițiilor, aveți grijă să fiți mereu în stare de relaxare ; respectați timpii de pauză necesari între exerciții ; fiecare mișcare trebuie să fie armonioasă.

Scopul care trebuie atins este acela de a deriva influxul nervos ordinar pe noi circuite, adică de a substitui circuitelor obișnuite, instinctive, noi circuite, neinstinctive.

Rezultatul efectuării unor astfel de exerciții este dobîndirea unei agilități corporale. In afară de aceasta, calmul mintal din timpul exercițiilor antrenează obișnuința de calm în activitate. In sfîrșit, faptul de a gîndi la ceea ce facem constituie un excelent mijloc de a reintegra spiritul în corp și de a verifica corpul.

Cînd ați terminat exercițiile de gimnastică, faceți un duș călduț, nu rece, pentru a evita contractarea organismului ; baia nu este recomandabilă, fiind prea moleșitoare. Apoi, o dată organismul înviorat, mergeți și serviți masa copioasă de dimineață despre care am vorbit. Cînd plecați la serviciu, încercați, pe cît posibil, să mergeți cît mai mult pe jos.

Nu uitați exercițiile de relaxare nici în timpul zilei. Yogiștii au fost primii noștri inițiatori în această materie și învățămintele lor sînt prețioase. Aceste exerciții le începeți lăsînd corpul foarte moale și străduindu-vă să realizați o stare de relaxare musculară completă.

Decontractați la maximum mușchii membrului inferior stîng, iar apoi pe cei ai membrului inferior drept, ai trunchiului, ai membrului superior stîng și drept etc. După ce ați reușit să vă relaxați complet, străduiți-vă să vă reprezentați mintal diverse părți ale corpului. Se procedează în

ordinea indicată, pînă ce se ajunge la reprezentarea mintală de ansamblu a întregii scheme corporale.

Incercați, în continuare, să nu vă mai gîndiți la nimic și rămîneți în această stare de repaus complet al trupului și minții cîteva clipe. Reveniți apoi la starea dinainte, luînd-o în ordine inversă.

Problema masajelor este, de asemenea, foarte importantă. Nimic nu este mai util pentru menținerea formei corpului decît masajul practicat cu regularitate, o dată sau de două ori pe săptămînă, dimineața, înainte de a începe activitatea. Executat de cineva competent, masajul trebuie să înceapă mai întîi cu abdomenul și spatele.

Din cînd în cînd, dacă nu există vreo contraindicație de ordin medical, *baia de aburi,* ca pe timpul romanilor, este bine venită. In lipsa transpirației normale, fiindcă sîntem prea sedentari, trebuie să recurgem la una artificială.

c) *Concediile.*

In concediu trebuie evitate călătoriile făcute fără alt scop decît acela de a te plimba cu mașina și a servi mese copioase în restaurante la modă.

Scopul unui week-end este acela de a merge într-un loc cunoscut, unde să-ți întîlnești prietenii, eventual undeva la țară, cu care să mergi la vînat ori la pescuit, să joci tenis, golf sau alte jocuri sportive. In timpul concediului nu trebuie să ne luăm cu noi nici o lucrare de făcut de la serviciu. Concediul trebuie folosit exclusiv pentru odihnă. El nu trebuie fragmentat în perioade de 3—4 zile.

Cu titlu informativ, semnalăm măsura deosebit de eficace luată de unele firme americane care cer ca, din cînd în cînd, cadrele lor de conducere să ia un concediu de șase luni de zile (plătit), pentru a face diverse călătorii. Nu este vorba de o măsură filantropică, ci de una luată tocmai pentru că experiența i-a demonstrat rentabilitatea : un asemenea repaus permite o refacere aproape totală a forțelor intelectuale ale persoanelor respective. O acțiune binefăcătoare

asupra organismului o au și curele termale. De aceea, mai ales, după vîrsta de 40—50 de ani, rezervați-vă cîte 2—3 săptămîni pentru băi.

d) *Sfaturi de ordin psihologic.*

Ciclul psihicului, ca și cel vital, poate fi reprezentat printr-o curbă formată din trei segmente : unul ascendent, care corespunde dorinței noastre de creștere ; unul orizontal, pe care l-am dori ascendent, pentru că el corespunde valorilor la care aspirăm ; unul descendent, pe care l-am dori orizontal, deoarece vrem să rămînem ceea ce sîntem, în ciuda anilor care au trecut. Analizînd graficul, constatăm că o dată cu începerea maturității se formează un decalaj între dorință și realitate. „Pretenția" se poate măsura după distanța care separă curba fizică de cea psihică. Această „pretenție", atunci cînd distanța intermediară depășește o anumită limită, generează o stare de tensiune nevrotică.

Specificul oricărei ființe umane, demne de acest nume, este desigur străduința de a se autodepăși. Această dorință de autodepășire este deci demnă de laudă, dacă, bineînțeles, nu depășește o anumită măsură. In caz contrar, ne putem trezi cu complicații patologice de genul celor despre care am vorbit.

Se știe că orice viață se scurge pe patru planuri principale : al muncii, al familiei, al societății și cel intim, care formează eul nostru. Toate patru dau sens existenței noastre. Ca atare, între ele trebuie menținut un echilibru. Omul se realizează în mod armonios numai în măsura în care nu neglijează ceea ce datorează muncii, familiei, societății și lui însuși.

Care sînt, așadar, regulile ce stau la baza muncii și vieții personale ? Sfaturile pe care le vom da mai jos în legătură cu aceste probleme sînt reflectarea unor considerații exprimate cu ocazia anumitor congrese sau în diferite publicații închinate problemelor surmenajului.

Așa după cum am mai arătat, grupul de muncă cuprinde colaboratorii imediați, diversele eșaloane intermediare ierarhice și, respectiv, producătorii direcți de bunuri. Scopul pe care îl urmărește orice conducător de grup este acela de a face din toți acești indivizi izolați un colectiv omogen, animat de aceeași dorință — bunul mers al instituției. Un mare rol în această direcție revine conducătorului grupului, care trebuie să știe să-l comande și să-l îndrume. Nu există atitudine mai gravă decît aceea de a vedea în comandă un scop în sine, o satisfacere a instinctului de putere, a gustului de dominare. Comanda trebuie privită ca ceva necesar bunului mers al instituției. Ințelegerea greșită de către unii conducători a sensului acestei puteri are consecințe uneori ireparabile. Se știe că mobilul care îi împinge pe oameni să urce scara socială este însuși gustul de putere, ceea ce nu este rău. Important este ca atunci cînd cineva și-a atins scopul propus să fie conștient de noua sa poziție și de sarcinile ce-i revin.

Conducătorul este mereu „singur", și asta din mai multe motive : cei ce lucrează sub ordinele lui i se adresează ca unui șef, nu ca unui om ; nimeni nu îndrăznește să-i spună tot adevărul într-o direcție sau alta ; s-a obișnuit să se considere ca fiind singurul capabil să rezolve toate sarcinile ce revin instituției pe care o conduce etc.

Dacă devine conștient de această singurătate și de centralizarea excesivă care decurge de aici, soluția este descentralizarea, adică stabilirea răspunderii colective față de îndeplinirea sarcinilor care revin instituției respective. Acest lucru i-ar da posibilitatea să se ocupe mai mult de problemele majore ale instituției, reușind, totodată, să cunoască mai bine aptitudinile colaboratorilor săi. In acest sens, este necesar ca repartizarea sarcinilor să se facă de așa manieră, încît, de exemplu, maistrului să-i rămînă timp și pentru stabilirea de contacte cu oamenii din subordine, pe care să-i sprijine în rezolvarea atît a unor sarcini profesionale mai dificile, cît și a anumitor probleme personale.

Descentralizarea necesită existența unor oameni capabili. Greșelile comise în recrutarea de cadre noi au un efect negativ asupra reputației conducătorului instituției, care este judecat după valoarea celor cu care se înconjoară. Nimic nu e mai exasperant ca existența unor colaboratori cărora să nu le poți acorda încredere deplină. Această încredere este necesară, deoarece nu întotdeauna putem verifica și supraveghea totul. Reamintim, în acest sens, cîteva postulate, care, deși credem că sînt cunoscute, experiența arată că nici pe departe nu sînt aplicate :

— nu cedați tentației facile de a vă înconjura cu oameni mediocri, deoarece mediocrii nu pot avea decît idei mediocre și rar se întîmplă să aibă idei cinstite ;

— nu judecați oamenii după aparență, ci după felul cum gîndesc ; fiți gata să recrutați pe cei care sînt diferiți de dv. și care au spirit de contradicție. Cei care vă aprobă și execută orbește sarcinile primite nu sînt decît niște roboți ;

— nu angajați omul căruia îi convine postul, ci pe acela care corespunde postului. Să nu aveți încredere în ambițioși și lingușitori, deoarece se gîndesc mai mult la parvenire decît la îndeplinirea sarcinilor și prosperitatea întreprinderii ;

— căutați colaboratorul necesar postului respectiv și în nici un caz nu adaptați postul în funcție de colaboratorul găsit. Oamenii sînt așa cum sînt, iar maleabilitatea lor este limitată. Nu pot fi aplicate aceleași criterii de valoare pentru toate cadrele, deoarece există, spre exemplu, diferențe între cadrele din armată, din administrația de stat și din fabrici. Astfel, în timp ce în armată trebuie să comanzi, în industrie trebuie să duci muncă de convingere ; poate că nu ar fi rău ca metodele armatei să fie reconsiderate pe baza experienței industriei și a administrației de stat, iar metodele administrației de stat să fie reconsiderate pe baza experienței întreprinderilor particulare.

Există tendința de a obține autoritatea prin dezbinarea subordonaților, potrivit maximei „divide et impera", adică de a opune indivizii sau grupurile unii altora, în scopul de a-i neutraliza. Dacă autoritatea șefului cîștigă prin aceasta,

5

nu este mai puțin adevărat că randamentul întreprinderii scade, datorită lipsei de cooperare și risipei de timp necesar potolirii spiritelor. Evitați, prin urmare, ciocnirile și animozitățile.

Creați, dimpotrivă, un climat de cooperare. Determinați formarea în subconștientul colectivului a unor imagini favorabile, încărcate afectiv. Asigurați, cu alte cuvinte, formarea unei echipe omogene. Care sînt factorii care concură la realizarea acestui scop?

In primul rînd, personalitatea conducătorului, care trebuie să știe cum să se comporte cu oamenii din subordine. El trebuie să dea posibilitatea fiecărui colaborator să simtă răspunderea ce îi revine, să simtă că reprezintă ceva pentru instituția respectivă și nu un simplu subaltern care execută dispozițiile șefului. El trebuie, de asemenea, să-și organizeze de așa manieră timpul, încît o parte să fie rezervat contactului cu oamenii, determinîndu-i să vină să-i vorbească de greutățile lor și să creeze acel climat care să-i permită interlocutorului să nu-i ascundă nimic.

In al doilea rînd, conducătorul trebuie să se ocupe de oamenii din subordine. Un șef de întreprindere spunea: „Un patron care nu se ocupă de muncitorii săi nu este patron". Asta înseamnă că orice conducător este dator să dea un ajutor real împlinirii fiecărui individ, printr-o cît mai mare echitate a salariilor, prin întronarea unor relații juste între el și oamenii pe care îi conduce și între oamenii din subordine înșiși, printr-o, în sfîrșit, mai mare înțelegere față de problemele fiecăruia. Este, în esență, de fapt vorba despre problema *formării oamenilor* și este regretabil faptul că s-a creat obișnuința de a se cheltui mai mulți bani pentru întreținerea clădirilor și protecția mașinilor decît pentru formarea personalului. A dispune de un personal calificat care să asigure o producție cît mai mare și de colaboratori care prin competența lor ajută la bunul mers al întreprinderii nu este un lucru de neglijat, iar banii cheltuiți în acest scop nu pot fi socotiți pierduți.

De altfel, este mai rentabilă recrutarea cadrelor de conducere din rîndul salariaţilor întreprinderii decît din afară, deoarece acestea sînt de acum obişnuite cu activitatea din interiorul ei. Totodată, nu există un mijloc mai eficient de a-ţi ataşa personalul din subordine, ca acela de a-l ajuta să promoveze atunci cînd prin calităţile pe care le are merită acest lucru.

e) *Şedinţele.*

Şedinţele trebuie să aibă ca scop analizarea stadiului rezolvării unor sarcini la un moment dat, coordonarea activităţii diverselor servicii şi stabilirea de noi directive. Ele sînt, desigur, necesare, dar nu trebuie să se repete prea des, pentru a se evita pierderea de timp.

Conducerea şedinţelor este o artă. Prima regulă ce trebuie respectată este ca cel care conduce şedinţa să evite să-şi etaleze calităţile ; o astfel de atitudine suscită reacţii de opoziţie, stimulează spiritul de contradicţie.

In al doilea rînd, conducătorul şedinţei trebuie să ştie ce vrea, adică să aibă pregătit un plan precis, fără a se impune dictatorial, altfel auditoriul devine reţinut, nu mai participă la discuţii şi lipsurile din întreprindere continuă să nu fie cunoscute.

Trebuie folosit un limbaj simplu, pe înţelesul tuturor, evitînd pe cît posibil termenii de strictă specialitate. Este, astfel, justificată importanţa acordată instructajelor privitoare la conducerea şedinţelor. Această artă constă, de fapt, în a fi natural prin simplitate şi simţul umorului într-o triplă perspectivă : de comandă (deoarece trebuie date directive), de judecată (pentru a-ţi impune punctul de vedere) şi de înţelegere (pentru a sesiza obiecţiile altora).

Funcţia de conducător implică relaţii umane nu numai în interiorul întreprinderii, ci şi în exterior : cu furnizorii, cu clienţii, cu organele şi instituţiile administrative, politice şi sindicale.

In acest sens, conducătorul trebuie să satisfacă anumite cerințe ca : loialitate, punctualitate, amabilitate etc.

Pe plan intern, trebuie, de asemenea, să fie un bun organizator al muncii altora. Din acest punct de vedere nu trebuie să uităm că a organiza nu înseamnă a complica munca, ci a o simplifica și reduce. De multe ori, acest lucru se pierde din vedere și în loc să organizăm, dezorganizăm, complicăm munca, fie și numai cerînd subalternilor să multiplice o lucrare sau alta în „n“ exemplare, căci aceste exemplare trebuie corectate, clasate etc.

Exemplul cel mai elocvent de organizare judicioasă a muncii îl poate constitui însuși conducătorul, care trebuie să fie bine informat nu numai asupra modului de funcționare a întreprinderii, ci și asupra noilor descoperiri în domeniul tehnicii, a piețelor de desfacere a produselor ș.a.

Totodată, este necesar ca șeful întreprinderii să aibă un spațiu corespunzător îndeplinirii în bune condițiuni a sarcinilor sale profesionale. Astfel, el are nevoie de un birou de lucru și de o cameră separată pentru odihnă și primirea clienților.

f) *Organizarea judicioasă a timpului.*

Organizarea judicioasă a timpului este foarte necesară în îndeplinirea cu succes a sarcinilor de serviciu și în menajarea sănătății. Astăzi există tendința ca ziua de lucru să se înceapă cît mai tîrziu și să se producă o decalare a orelor de masă. Cel mai bine este ca serviciul să înceapă devreme și problemele mai dificile să fie rezolvate primele. Este mai ușor să rezolvi o problemă complicată cînd ai mintea proaspătă și cînd datele sînt încă prezente în memorie. La începutul lucrului, mintea fiind limpede, omul își reamintește mai repede unele detalii care, după cum se știe, uneori sînt de mare importanță în rezolvarea unei operații. Bineînțeles că ar fi greșit să se creadă că pledăm pentru reținerea oricărui detaliu ; dimpotrivă, ne gîndim la o selectare a lor.

In sfîrşit, conducătorul nu trebuie niciodată să se creadă de neînlocuit, să ceară subalternilor să-i arate totul şi să-şi pună semnătura pe toate documentele. In această direcţie credem că următoarele sfaturi ar putea fi de folos:

— Evitaţi lipsa de măsură în muncă. Este falsă părerea că voinţa este totul. Capacitatea intelectuală şi puterea de muncă ale unui om au anumite limite, care nu trebuie depăşite.

Ambiţia şi vanitatea ne împing să nu refuzăm niciodată o muncă suplimentară, dar nu trebuie să uităm că prea multe ocupaţii ne fac să nu o mai aprofundăm pe cea de bază.

De asemenea, trebuie să se acorde atenţie tendinţei care constă în a considera că dacă lucrăm mai repede, putem termina lucrul mai curînd. Procedînd astfel, consumăm mult mai multă energie nervoasă decît lucrînd ritmic, îi determinăm şi pe subalterni să facă la fel şi ce-am cîştigat acum, pierdem mai tîrziu, cînd va trebui să lipsim de la serviciu pentru a ne recupera forţa de muncă irosită. Uneori, aceste concedii de boală sîntem obligaţi să le luăm tocmai atunci cînd prezenţa noastră la serviciu este mai necesară ca oricînd.

— Menajaţi-vă timpul. Conducătorul trebuie să-şi împartă de aşa manieră timpul încît să-i rămînă şi pentru meditaţie. Timpul de meditaţie este necesar pentru înscrierea instituţiei pe care o conduce pe orbita evoluţiei generale, pentru a merge pînă în miezul problemelor şi a le domina. Conducătorul unei întreprinderi industriale trebuie să-şi rezerve timp să deschidă larg fereastra spre exterior, pentru ca, în acest fel, să aibă o vedere de ansamblu asupra conjuncturii, evoluţiei tehnice, umane, politice şi de altă natură. Este bine ca el să-şi frîneze, cînd este cazul, şi avîntul, să-şi împiedice propria maşină să fie antrenată în cadenţa prea precipitată a lumii exterioare şi să o acordeze cu propriul său ritm.

— Evitaţi să vă munciţi mintea cu gînduri care vă depăşesc puterile. Imaginaţia face să se piardă bătăliile.

Starea de așteptare este contraindicată cînd se transformă în pasivitate ; norocul servește numai pe cei care, gîndindu-se la viitor, acționează în prezent.

— Invățați să vă concentrați și nu vă lăsați copleșiți de ceea ce se numește „treabomanie", defect al unui „eu" moral prea exigent, provocat de sentimente de vinovăție. Astfel de indivizi ezită să se odihnească chiar și atunci cînd au posibilitatea s-o facă, de teamă ca cineva să nu-i judece că s-au dus mai devreme ca de obicei acasă. Dezvoltarea tehnicii trebuie să ducă la schimbarea moravurilor. Ea creează mai mult timp liber oamenilor, care trebuie să profite de el.

— Mențineți-vă un bun echilibru. Evitați mînia (este un lux prea costisitor) și conflictele intime. Cînd mintea este absorbită de stări pasionale, spiritul nu mai este liber, iar comportarea generală este dezorientată. Voioșia și buna dispoziție permit să se analizeze lucrurile cu calm și luciditate. Evitați, de asemenea, stările de plictiseală, de tristețe și scepticismul, deoarece frînează elanul în muncă. Un om echilibrat, calm și mereu cu zîmbetul pe buze poate modifica unele atitudini greșite ale patronului, ale unor cadre, ale muncitorilor.

— Cultivați simțul umorului. Lucrurile trebuie luate în serios, dar niciodată în tragic. Rîsul destinde și liberează. Secretul invulnerabilității nu rezidă nici în forță, nici în duritate, ci în atitudinea care constă în a privi „cu simpatie și amuzament propriul tău angajament în viață". Să știi să rîzi și să faci pe altul să rîdă... fiindcă rîsul este specific omului.

— Autoperfecționarea continuă și lupta împotriva anchilozei trebuie să fie, de asemenea, în atenție. Nu este suficient să fii un bun conducător astăzi. Trebuie să ai grijă ca și mîine, în alte condiții, să fii la fel. Deși am vrea ca lumea să fie statică, trebuie să luăm parte la dinamismul universului. In acest sens, trebuie să dăm trei mari bătălii împotriva noastră înșine, dacă vrem să nu ne prăbușim : îm-

potriva deformării de către profesie a opticii noastre ; împotriva propriei noastre vanități ; împotriva egoismului nostru.

Cum luptăm împotriva deformării profesionale ?

In primul rînd, ferindu-ne de rutină. Ești rutinat atunci cînd începi să judeci mereu în același fel, oricare ar fi situația, cînd problemele noi sînt rezolvate prin procedee complet depășite, cînd se manifestă opoziție față de orice tentativă de inovație, cînd înțelegerea însăși pare că s-a blocat și nu mai poate percepe noul. Trei griji fundamentale trebuie să rămînă mereu prezente în spiritul nostru : grija față de respectarea realității (problemele sociale, militare, politice și industriale de azi nu mai sînt cele de ieri), grija față de obiectivitate (luați lucrurile așa cum sînt ele și nu cum erați obișnuiți să fie), grija pentru ca tot ce faceți să fie eficace, să prezinte utilitate.

Cum luptăm împotriva vanității ?

Principalii noștri dușmani sînt mai mult în interiorul nostru, decît în exterior. Ei se numesc lene, lăcomie și, mai ales, vanitate. Vanitatea nu este altceva decît cultul pentru noi înșine. Ea derivă din stima pentru sine, din dragostea de sine și, în fine, din amorul propriu. Ea este, desigur, un atribut al vieții, căci cum să trăim dacă nu ne iubim ? Totul este ca, atunci cînd vrei să faci ceva, să nu-ți pierzi încrederea în tine, să iubești viața, fără a te lăsa dus de ea, să iubești onorurile, fără a te lăsa subjugat de ele. Noi sîntem, înainte de a fi spirit, materie, și materia are anumite cerințe peste care nu putem trece cu vederea, fără să suportăm consecințele unei astfel de acțiuni. Dar dacă omul nu se supune, totuși, unui control superior, el nu mai este decît o mașină ca oricare alta, o mașină pusă în funcțiune de impulsurile interne și de evenimentele exterioare. Această „situare deasupra ta" implică o luptă cu tine însuți, care înseamnă să accepți că într-o problemă sau alta ai putut greși și să faci eforturi pentru a te îndrepta.

Cum luptăm împotriva egoismului ?

Desigur că fiecare muncește pentru sine. Cînd faci însă ceva care prezintă oarecare importanță, muncești, implicit, și pentru alții, pentru țara ta și, uneori, chiar pentru umanitate.

Avem de-a face și aici cu lupta cu sine, despre care am vorbit și care trebuie să facă trecerea de la atitudinea de acaparare, de lăcomie și ambiție, la cea de a oferi, la acea conștientizare a muncii.

ETICA GENERALĂ A VIEȚII

„Fiți înainte de orice umani. Multe din calitățile voastre nu sînt, poate, decît defecte".

Experiența arată că cei care știu să se intereseze și de altceva decît de munca lor zilnică sînt mult mai rezistenți, pentru că aceasta le permite, pe de o parte, să iasă din cercul grijilor lor zilnice, iar pe de altă parte, întrucît atunci cînd au și alte ambiții decît cele ale muncii sînt mai puțin vulnerabili la diversele incidente pe care le comportă orice carieră profesională.

Distracția este deci o necesitate. Dar cum să concepem această distracție?

In primul rînd, nu căutați în lucruri ceea ce poate să vă distreze, ci lăsați-vă distrați de ele, lăsați distracția să vină de la sine. Nu faceți eforturi pentru ca să vă distrați; distracția nu trebuie să fie o muncă, ci o sursă de bucurie. Dacă vedeți că un anumit gen de distracție necesită prea multă cheltuială de energie, renunțați mai bine la ea.

Alegeți valori care nu necesită nici un fel de constrîngeri. Nimic nu este mai stupid decît noțiunea de „timp liber

dirijat". Arta de a ne distra nu poate fi dirijată, pentru că, prin esență, ea este spontană. Tot spontaneitate trebuie să fie și ceea ce facem în timpul liber. Din acest punct de vedere, cel mai util este contactul cu natura, omagiu adus marilor forțe ale vieții, care permite comuniunea cu frumusețea. Acest lucru ne face mai concreți și mai autentici, necesitate cu atît mai resimțită cu cît civilizația actuală ne orientează din ce în ce mai mult spre abstract și artificial.

Timpul afectat familiei și prietenilor ar trebui să fie mult mai mare. Dispunem din ce în ce de mai puțin timp pentru bucuriile intime. Relațiile actuale dintre indivizi sînt în bună măsură formale și a trebuit creat termenul de „neformal" pentru a fi reconsiderați factorii afectivi care să permită un fel de comuniune cu forțele profunde, nu numai ale vieții, ci și ale umanității. In această perspectivă, marile aniversări, diversele sărbători, pomul de iarnă cu lumînări și bucurie debordantă generală, capătă întregul lor sens.

Nu am putea nega, de altfel, rolul satisfacțiilor intime în reușita profesională. Mulți indivizi cu posibilități de a deveni lideri au rămas ceea ce au fost, din cauza conflictelor personale care îngustează personalitatea și fac dificile contactele cu alții deoarece devin duri și distanți. Agresivitatea față de un obiect sau ființă se repercutează asupra tuturor obiectelor și ființelor, căci nu există compartimentare în ceea ce privește psihicul.

Testul sănătății unei întreprinderi sau a unei țări este bucuria care se poate citi pe fața oamenilor.

Mijlocul cheie este dragostea, care poate fi de două feluri : una pentru noi înșine și alta pentru semenii noștri. Dragostea pe care o datorăm altora nu trebuie să constituie o obligație de genul termenului „datorie conjugală", ci o tendință spontană. Numai vorbind și acționînd fără să ne impunem să facem așa, cu alte cuvinte din inimă, vom stabili între noi relații durabile, clădite din simpatie mutuală.

Pe plan psihosomatic, pacea interioară înseamnă echilibru sufletesc, scăderea proporției de uree, colesterol și acid uric ; înseamnă sănătate și, implicit, putere de muncă. Bineînțeles că asta nu presupune să-ți înăbuși pasiunile ; fără concursul lor nu se poate întreprinde nimic valabil ; totul este să le folosești în mod conștient, să faci din ele un mijloc, nu un scop... și asta începînd de la o anumită vîrstă, dacă vrem ca adevărata înțelepciune, fără refulare nocivă, să se instaleze la vîrsta matură.

CUM SĂ NE ORGANIZAM MUNCA?

„A ști să muncești înseamnă să faci eforturi pentru a-ți diminua eforturile...".

Scopul principal al tehnicii este acela de a micșora eforturile oamenilor și de a economisi timp, grație unor multiple aparate, care sînt, de altfel, simbolul civilizației.

Ciberneticienii ne-au arătat că principiul director al oricărei activități este efectiv cel al eficienței. Ei au uitat însă să menționeze că orice activitate produce și plăcere, că atunci cînd te obosești mai puțin ești mai satisfăcut.

Acest scop al economiei de forță de muncă și de timp, pe care îl urmărește orice activitate, nu se manifestă numai în crearea a tot felul de instrumente, ci și în modul nostru de a acționa, de a produce, de a face ceva util.

Dar tehnica, considerată în această perspectivă a raționalizării, nu ar trebui să aibă ca scop numai creșterea productivității, ci și a timpului de odihnă. In caz contrar, sîntem propriile noastre victime în numele unei concepții despre munca excesivă ca scop în sine. Pe de altă parte, conducătorii întreprinderilor sînt aproape singurii care nu profită de progresul tehnico-științific. Tehnica a adus multe servicii gospodinei, ca și muncitorului. Ea a permis o mai

bună organizare a muncii în atelier și în gospodăria noastră. In schimb, conducătorii întreprinderilor nu se gîndesc în mod obișnuit decît la organizarea cît mai bună a muncii în uzine, dar nu și a propriei lor munci.

Se întrevăd, astfel, următoarele mijloace de a preveni surmenajul :

— efortul de pregătire și perfecționare personală încă înainte de a fi numit într-un post de conducere ;

— organizarea și simplificarea cît mai mult posibil a diverselor sarcini ;

— descentralizarea și delegarea anumitor responsabilități ;

— stabilirea unui mijloc eficient de control rapid asupra modului cum sînt executate dispozițiile date și asupra efectelor lor.

Să le analizăm pe rînd :

1. PREGĂTIREA ȘI PERFECȚIONAREA

Primul dintre aceste remedii nu ține, la drept vorbind, de capitolul organizare. Cu toate acestea, noi îl considerăm fundamental, în ciuda faptului că nici o școală din Franța nu s-a învrednicit să-i dea importanța cuvenită.

Soluția ideală, pentru a menține o pregătire corespunzătoare cadrelor, este readucerea acestora pe băncile școlii, pentru perfecționare, între treizeci și treizeci și cinci de ani.

Precizăm că această revenire la școală, pe care mulți francezi o iau în derîdere, e practicată în Statele Unite ale Americii și în alte țări cu o industrie foarte dezvoltată [1].

Problema ar putea fi practic rezolvată dacă viitorul conducător ar fi suficient de informat, pentru a fi capabil să înțeleagă lucrările specialiștilor și să discute cu ei. Șeful

---

[1] Ca și în multe alte domenii, armata a luat-o și aici înaintea industriei. Ea își reșcolarizează cadrele la Școala Superioară de Război.

trebuie să știe să dirijeze organizarea întreprinderii, fără a se pierde în amănunte. Pentru aceasta, învățămîntul pe care îl urmează trebuie să-i asigure un orizont complet, dublat de cunoștințe practice solide.

2. ORGANIZAREA ȘI SIMPLIFICAREA SARCINILOR

Care sînt diferitele activități ale unui șef ? Ele se pot împărți în trei mari categorii :

— cele pe care le realizează personal, pentru că sînt de competența lui (luarea unei hotărîri într-o problemă sau alta, citirea unui raport, semnarea unor documente importante, ședințe cu subalternii, discuții la telefon etc.) ;

— cele care au ca scop să asigure bunul mers al sectorului de care răspunde nemijlocit (de exemplu, secretariatul) ;

— cele care constau în verificarea modului cum au fost executate dispozițiile date în ședințele de producție, prin directive, circulare etc.

Aceste trei mari categorii de activități determină o serie de sarcini.

Pentru unele dintre ele, șeful este singurul în drept să aleagă modalitățile de execuție. De exemplu, pentru a transmite un ordin, el va putea recurge fie la trimiterea unei note, fie la a telefona personal, fie la a da dispoziție să se telefoneze sau să se fixeze o ședință ; dacă are de răspuns la telefon și de luat notițe în cursul acestei convorbiri, el va putea alege între a ține receptorul cu mîna dreaptă și a scrie cu mîna stîngă, a fixa receptorul între ureche și umăr sau, pur și simplu, a ține receptorul cu mîna stîngă și a scrie cu cealaltă.

Pentru alte sarcini, șeful nu este singurul răspunzător, ci numai una din verigile unui circuit administrativ.

In cazul sarcinilor ce sînt de competența exclusivă a șefului, pentru a-și îmbunătăți și simplifica munca, el trebuie să-și pună în legătură cu fiecare sarcină mare sau mică ur-

mătoarele întrebări : *ce? unde? cînd? cine? cum?*, iar pentru fiecare dintre ele : *de ce?*

Este oare necesar acest lucru și de ce spun că este necesar? Nu sînt prea exigent și de ce pot afirma că nu sînt prea exigent? Nu cumva repet greșeala de altădată și de ce pot să afirm că nu greșesc din nou? Rezultatul pe care-l obțin este util și de ce pot să afirm că este așa și nu altfel? Acest rezultat este o îmbunătățire a ceea ce există deja și de ce pot afirma astfel? Această muncă avea altădată o rațiune de a fi care astăzi nu mai există și de ce pot face o atare afirmație?

Examinarea fiecăreia dintre sarcini și a elementelor ei componente prin prisma întrebării „ce?" va trebui să ducă la luarea hotărîrii de trecere la executarea ei sau, dimpotrivă, la renunțarea la ea, sub motivul că este inutilă.

Intrebarea „unde?" trebuie să răspundă la faptul dacă locul rezolvării sarcinii este bine ales și de ce, ținîndu-se seama de deplasări, transporturi, transmisiuni etc.

Cînd vă puneți întrebarea „cînd?", întrebați-vă dacă este necesar ca sarcina respectivă s-o îndepliniți într-un anume moment, mai devreme ori, dimpotrivă, mai tîrziu, într-un timp scurt sau o dată cu alte sarcini asemănătoare.

„Cine?" este întrebarea care trebuie să arate persoana cea mai indicată să îndeplinească sarcina respectivă. Eu trebuie să rezolv această sarcină? De ce? Nu cumva sînt prea calificat sau insuficient calificat?

Trecerea fiecăreia dintre sarcini și a elementelor lor componente prin circuitul întrebărilor „unde?", „cînd?", „cine?" va trebui să permită alegerea cea mai corespunzătoare a locului, momentului și executantului, precum și combinarea mai multor sarcini care să fie făcute în același loc, în același moment și de către același executant.

Intrebarea „cum?" îl determină pe șef să gîndească dacă a ales cea mai bună metodă de executare a sarcinii și dacă nu există și o altă cale mai simplă, mai rapidă, mai sigură de îndeplinire a ei. Răspunsul la această întrebare tre-

buie să asigure simplificarea cît mai mult posibil a sarcinilor ce trebuie îndeplinite.

In sfîrşit, întrebarea „de ce?" trebuie să asigure definirea foarte precisă a scopului fiecărei acţiuni întreprinse.

De fiecare dată cînd va fi vorba de o muncă materială (de telefonat, de scris, de luat ceva de pe birou, dintr-un sertar etc.), biroul va fi considerat ca un post de muncă şi ne vom strădui să aplicăm nişte principii de simplificare a muncii care se referă la: economia mişcărilor, instrumentele şi materialele de lucru, manipulări, condiţii de muncă.

a) *Economia mişcărilor.*

In legătură directă cu cele de mai sus se află preocuparea pentru reducerea la minimum a mişcărilor pe care le facem. Prin aceasta se urmăreşte reducerea oboselii şi, totodată, cîştigarea de timp.

Mişcările trebuie să fie simple, scurte, naturale şi cît mai puţin numeroase. De exemplu, telefonul este bine să fie plasat întotdeauna în stînga (în afară, bineînţeles, de cazul în care aţi fi stîngaci) nu la capătul mesei, căci altfel, ori de cîte ori îl folosiţi, ar trebui să vă întindeţi pe masă ca să ridicaţi receptorul. Dacă vreţi să vă notaţi ceva, cînd ridicaţi receptorul luaţi simultan cu cealaltă mînă blocnotesul.

b) *Instrumentele şi materialele de lucru.*

Pe birou, în funcţie de necesităţi, puteţi avea diverse dispozitive de fixare a lucrărilor, de păstrare a instrumentelor de scris etc.

Aşezaţi-vă instrumentele şi materialele de lucru pe birou, astfel încît fiecare dintre ele să aibă un loc fix. In acest fel, evitaţi să vă enervaţi atunci cînd nu găsiţi ceva de care aveţi nevoie urgentă.

Plasaţi de preferinţă în faţa dumneavoastră tot ceea ce, pentru a putea fi luat, trebuie privit şi mai la o parte acele obiecte care, pentru a fi ridicate, nu trebuie neapărat să fie privite, cu condiţia ca să fie mereu în acelaşi loc.

c) *Manipulările.*

Obiectele de care aveți nevoie să fie așezate întotdeauna la îndemînă și să evitați să vă sculați de prea multe ori de la masă pentru ca să consultați ceva.

Nu plasați în sertarele de jos lucrurile cele mai grele ; în felul acesta evitați să faceți eforturi inutile.

d) *Condițiile de muncă.*

La cele de mai sus trebuie adăugat faptul că încăperea în care ne desfășurăm activitatea are o mare influență asupra psihicului. Este necesar deci să creăm un cadru agreabil care să favorizeze desfășurarea muncii într-o atmosferă destinsă. Să veghem ca să existe o perfectă ventilație, temperatura să fie cuprinsă între 18 și 20^{0}C, aspectul general să fie plăcut, iar sistemul de iluminare să nu deranjeze vederea.

Aplicarea acestor cîteva principii, chiar dacă nu revoluționează viața șefului de întreprindere, îl va face totuși să cîștige în fiecare zi un timp prețios, dar, mai ales, va elimina din munca lui sursele materiale de enervare.

Am spus că pentru alte sarcini șeful nu este singurul răspunzător : el este una dintre verigile (chiar dacă această verigă este cea superioară) unui circuit administrativ : șeful va aplica acestor sarcini cele 5 întrebări menite să simplifice munca. Dacă el apreciază că una dintre aceste sarcini trebuie modificată, va lua hotărîrea sau va cere să se hotărască modificarea circuitului. In acest caz, va fi necesar cel mai adesea să se analizeze întregul circuit, pentru a observa urmările posibile ale modificărilor proiectate și a vedea dacă acesta poate fi ameliorat sau, mai bine, suprimat.

Aceste analize de circuite administrative se fac pe grafice speciale a căror prezentare variază după autori, dar care, în esență, prezintă metode de lucru asemănătoare (grafice Planus, Hymans, Blanc, B.G.).

3. DESCENTRALIZAREA ȘI DELEGAREA RĂSPUNDERILOR

Analizînd problema simplificării muncii unui conducător am atacat problema lateral : am adaptat, ameliorat și simplificat ceea ce există, dar nu am operat reforme profunde.

Să presupunem că un șef analizează toate sarcinile pe care le are de îndeplinit, că pentru fiecare dintre ele își pune întrebarea „cine ?", adică „sînt eu persoana cea mai indicată pentru această muncă ; nu cumva sînt prea sau neîndeajuns de calificat ?"[1] și că, în sfîrșit, el își dă seama că nici unul dintre adjuncții săi sau alt cadru nu este în momentul acela, fie din incapacitate, fie din lipsă de timp, în măsură să-l înlocuiască. Există în acest caz două soluții : prima constă în menținerea stării de lucruri avînd ca rezultat surmenarea conducătorului, iar a doua în găsirea uneia sau mai multor persoane care să ia asupra lor sarcinile respective.

Pentru a vedea în ce măsură îi este suficient timpul afectat sarcinilor profesionale, primul lucru pe care trebuie să-l facă conducătorul constă în a întocmi inventarul cu ceea ce face ; nu cu ceea ce crede că face... sau cu ceea ce ar trebui să facă.

Astfel, dacă un conducător își va nota, timp de două săptămîni, ce face la începutul fiecărei ore din program ar rezulta un tabel asemănător celui de mai jos :

— telefon	25
— conferințe și ședințe	10
— primirea clienților	20
— primirea furnizorilor . . .	15
— vizite în uzină	15
— proiecte de viitor	5
— diverse	10
	100

[1] Admitem, în cazul de față, că el și-a pus cinstit întrebarea, fără să urmărească să ia asupra lui toate sarcinile de teamă că alții nu le vor rezolva cum trebuie și fără să se debaraseze în mod intenționat de unele lucrări care îi displac.

Considerînd cifrele din tabel ca procentaje aproximative ale timpului ocupat realmente de respectivul conducător cu aceste activități în decurs de două săptămîni, observăm că numai 5% din timp a fost consacrat viitorului întreprinderii sale, ceea ce nu este deloc normal.

S-ar putea ca un conducător să spună : „Tabelul de mai sus nu mă poate convinge că 25% din timpul de lucru mi-l petrec la telefon...". Să facem atunci, dragă conducătorule, apel la o altă statistică, mai la obiect, rezultată în urma unui sondaj la cîțiva șefi de întreprinderi :

Ora de început	Durata	Denumirea activității
8 h. 36	26 minute	citirea corespondenței
9 h. 02	13 minute	parcurgerea extraselor din presă
9 h. 15	2 minute	studiul previziunilor financiare
9 h. 17	7 minute	cererea unei informații la bancă
9 h. 24	6 minute	revederea previziunilor financiare
9 h. 30	3 minute	cererea unei informații de natură contabilă
9 h. 33	5 minute	revederea previziunilor financiare
9 h. 38	4 minute	cererea unei informații de natură contabilă
9 h. 42	8 minute	revederea previziunilor financiare
9 h. 50	11 minute	convorbire telefonică cu directorul tehnic etc.

Un astfel de tabel, completat timp de cel puțin 15 zile consecutive, ne permite să cunoaștem exact ce procentaj de timp am petrecut cu cutare sau cutare activitate. Cu toate acestea, tabelul de față este încă departe de a fi satisfăcător, căci el nu pune în evidență, pentru fiecare sarcină, un anumit număr de puncte importante :

— cu cine a fost tratată această problemă ?

— cine a fost inițiatorul ei, șeful sau altcineva ?

— problema respectivă a fost planificată pentru a fi discutată sau nu ?

— face această muncă zilnic, cu regularitate sau este numai o excepție ?

— cum consideră el această activitate, ca intrînd în atribuțiile sale, ale unui organ inferior, superior sau, în sfîrșit, ca nefiind de competența sa ?

— a fost deranjat în cursul activității ?

De aceea, se folosesc adesea tabele asemănătoare modelului de mai jos, care pot fi completate în felul următor :

SERVICIUL (1) . . . . . NUMELE (2) . . . . .

FIȘA DE ANALIZĂ A ACTIVITĂȚII DIN ZIUA (3) . . .

Cine v-a transmis sarcina	Ora		Durata	Denumirea activității	Prevăzută	Neprevăzută	Periodicitate				Apreciere				Transmis către	Îmbunătățiri posibile	
	De început	De sfîrșit					Q	P	R	E	I	N	S	HC			
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)		(10)				(11)				(12)	(13)	(14)

— Scrieți : la 1, serviciul dv. — la 2, numele dv. — la 3, data.

— Scrieți pe măsura executării activității :

— la rubrica 8 ce ați făcut, adică denumirea activității. De exemplu : „dictat corespondență“ sau „primit vizită“ etc. [1] ;

— la 4, de fiecare dată cînd este cazul, numele persoanei care v-a transmis sarcina ;

[1] Fiți cît mai precis posibil și indicați subiectul tratat în cursul vizitei, conversația, comunicările.

— la 5, ora de începere a activității ;
— la 6, ora de încheiere a acesteia ;
— la 7, durata ei ;
— la 9, în rubricile „prevăzut" sau „neprevăzut", după cum activitatea a fost sau nu prevăzută dinainte ;
— la 10 treceți periodicitatea (în coloana Q, dacă faceți această muncă zilnic ; în coloana P, dacă desfășurați această activitate la intervale de timp regulate ; în coloana R, dacă faceți rar această activitate ; în coloana E, dacă faceți această activitate în mod excepțional) ;
— la 11 treceți aprecierea : (în coloana I, dacă această activitate, după părerea dv., ar mai fi putut fi făcută și de cineva din subordinea dv. ; în coloana N, dacă apreciați că activitatea respectivă putea fi făcută numai de cineva cu competența dv. ; în coloana S, dacă această activitate trebuia făcută de cineva cu o competență superioară celei a dv. ; în coloana HC, dacă această muncă nu intra direct în atribuțiile dv., ea putînd fi făcută și de altcineva, cu o funcție similară cu a dv.) ;
— scrieți la 12 cui îi este transmisă lucrarea de fiecare dată cînd este cazul. Dacă sînteți deranjat sensibil în cursul activității, faceți un O în coloana 12, adică „oprit". Cînd reluați această activitate, scrieți litera O și în coloana 4 ;
— faceți apoi o trimitere la 13 dacă aveți vreo sugestie de îmbunătățire a modului în care vi s-a ordonat să îndepliniți respectiva activitate și expuneți-o pe larg pe verso ;
— în coloana 14 nu scrieți nimic.

Să vedem acum ce am obținut.

Două rezultate ne interesează îndeosebi : 1) procentajul timpului luat de fiecare tip de activitate, care va scoate în evidență dezechilibrele și 2) cît la sută din timpul rezervat

muncii a fost folosit exclusiv pentru rezolvarea unor probleme de muncă cheie și cît a fost pierdut cu alte activități.

Să analizăm procentajul timpului petrecut cu fiecare tip de activitate :

— în primul rînd, prin analogie : convorbiri telefonice (din inițiativă proprie sau din inițiativa altora), total discuții la telefon, timpul pierdut cu dictatul corespondenței, timpul petrecut cu ședințele, cu conferințele etc. ;

— în al doilea rînd, din punctul de vedere al naturii activității : șeful se va întreba de fiecare dată cînd îndeplinește o sarcină dacă ea nu intră în atribuțiile de serviciu ale altcuiva. Acest gen de activitate va fi trecut în coloana 14 rămasă goală.

Un examen critic al procentajului timpului luat de fiecare gen de sarcină îndeplinită zilnic de către conducător va scoate în evidență următoarele :

— care sînt sarcinile îndeplinite de șef și care ar fi trebuit îndeplinite de altcineva ;

— care sînt sarcinile cărora le consacră prea mult timp;

— care sînt sarcinile cărora nu le-a acordat destulă importanță.

Natural că dacă sarcinile care ar trebui să fie îndeplinite de alții sau cărora li se consacră prea mult timp sînt generatoare de surmenaj, la fel se întîmplă și cu sarcinile insuficient îndeplinite, pentru că ele generează probleme acute sau cronice în întreprindere, probleme pe care conducătorul va trebui să le rezolve.

Să examinăm acum procentajele referitoare la anumite puncte cheie, indicii de pierdere de timp, deci și de surmenaj.

Studiind coloana „transmis de“ și totalizînd timpul acordat tuturor sarcinilor pentru care nu există nici o indicație de origine — ca și reluarea acestor sarcini (litera O) — și raportînd acest timp la timpul total rezultă procentajul timpului pe care șeful îl consacră unor lucrări originale, al căror promotor este. Acest procentaj este cu atît mai scăzut cu cît este mai ridicat procentajul complementar lui 100%

(adică acela care arată că șeful execută sarcini transmise de alții). Or, pe măsură ce șeful se ridică în ierarhie, el cere mai mult iar lui i se cer mai puține lucrări de executat efectiv sau, mai exact, așa ar trebui să se întîmple.

Tot în această coloană, numărul literelor O (activitate oprită și reluată) raportat la numărul total al sarcinilor rezolvate indică frecvența cu care șeful este deranjat în muncă. Un procentaj mai fidel s-ar obține raportînd numărul întreruperilor la totalul timpului ocupat cu sarcini ce depășesc, de exemplu, 10 minute. Insăși natura acestor întreruperi și frecvența lor (telefon, vizite, cerere de informații) trebuie să-l determine să găsească mijloace de a le micșora numărul (întărirea filtrajului telefonic, rezervarea, în fiecare zi, de timp în care „este în ședință" orice s-ar întîmpla; pe scurt, *să aibă o bună secretară).*

In coloana 8, „ce ați făcut? denumirea activității", șeful va examina succesiunea diverselor sarcini: el se va întreba dacă unele dintre ele nu pot fi grupate zilnic de la cutare la cutare oră, sau în cutare zi a săptămînii, astfel încît să evite schimbările de activitate: schimbarea activității la fiecare oră sau la fiecare 2 ore este odihnitoare, dar dacă se schimbă activitatea la fiecare 5 minute se creează o tensiune nervoasă generatoare de surmenaj.

In coloanele 9, șeful va trece alături numărul sarcinilor prevăzute și neprevăzute. Dacă numărul sarcinilor neprevăzute este prea mare (ideal ar fi să existe cît mai puține sau deloc), el va examina de ce natură sînt și va lua măsurile care se impun.

Să trecem acum la coloanele 10:

— este posibil ca toate lucrările zilnice să fie realizate — și regrupate — la o oră fixă, fără ca șeful să fie deranjat?

— lucrărilor ce trebuie executate la intervale regulate, li se poate afecta o zi sau o oră fixă în cadrul săptămînii ori lunii?

Șeful va rezerva în agenda sa timpul care-i este necesar pentru a efectua aceste lucrări cotidiene sau periodice și pe care el nu le va repartiza unor subordonați.

Prevederea dinainte a timpului într-o agendă este unul dintre mijloacele cele mai sigure de a evita surmenajul, pentru că ea obligă la refuzarea unor lucrări excepționale pentru care nu rămîne timp.

O serie de sarcini periodice dintr-o anumită etapă — de exemplu, toate preparativele necesare organizării unei adunări generale, reunirii consiliului sau a cutărei comisii — va fi necesar să fie prevăzute într-un plan detaliat pentru a nu fi constrîns de timp și pentru a pune în practică la momentul oportun toate operațiile succesive.

Examinarea răspunsurilor din coloanele 11 va ajuta la mai buna repartizare a sarcinilor. Această nouă repartizare face indispensabilă o delegare a răspunderilor, o redistribuire a funcțiilor și, cel mai adesea, o modificare a structurilor.

Coloanele 10 consemnează relațiile reale pe care șeful le întreține cu celelalte persoane din întreprindere. O examinare profundă și o comparație cu organigrama de structură existentă îi vor arăta toate îndepărtările de această organigramă. De exemplu, va putea descoperi că, pentru o muncă dată, el scurtcircuitează pe unul dintre subordonați, care apoi va veni să-l deranjeze pentru a obține informațiile ce-i lipsesc : aceste scurtcircuitări constituie una dintre sursele importante ale întreruperilor din munca șefului.

Iată deci, fără a intra în detaliu, ce importanță poate căpăta un astfel de tabel de analiză a activității pentru munca dv. viitoare.

In rezumat, principalele măsuri ce trebuie luate sînt următoarele :

— eliminarea și delegarea a tot ceea ce nu este de nivelul conducătorului ;

— regruparea sarcinilor asemănătoare, cărora li se rezervă pentru a fi rezolvate o anumită oră din zi, săptămînă sau lună. In acest sens, agenda zilnică va avea valoarea unui adevărat jurnal de bord ;

— măsuri de prevedere ;

— instalarea unui filtru eficace împotriva oricărei întreruperi a activității la anumite ore ; de aici, importanța secretarei ;

— ordine desăvîrșită în dosare (secretara).

Examinînd aceste cinci măsuri de bază, observăm că ultimele patru depind exclusiv de șef. Prima, dimpotrivă, introduce în circuit ansamblul subordonaților.

Nu este vorba numai de a hotărî să nu mai facă cutare sarcină, adică de a o repartiza lui X. Mai trebuie ca X să aibă capacitatea necesară și ca el să poată materialmente să ia asupra lui această răspundere, fără să-și complice prea mult munca și fără să se surmeneze.

Soluția cea mai bună ar fi ca fiecare să-și facă o astfel de analiză a activității proprii, iar apoi, pe baza studierii acestor analize, să se traseze organigrama funcțională [1].

Se va analiza atunci dacă există :

— funcții vacante și necesare ;
— funcții paralele ;
— funcții prea fărîmițate între mai multe persoane ;
— persoane care îndeplinesc mai multe funcții ;
— posturi supraîncărcate ;
— posturi necomplete ;
— posturi ocupate de personal necalificat ;
— anomalii ierarhice.

Va trebui deci creată, eliminată, centralizată sau descentralizată, repartizată, regrupată, formată sau schimbată, repusă în ordine și, în cele din urmă, reprezentată grafic noua organigramă funcțională. Este necesar, în acest stadiu, să fie definită foarte precis misiunea fiecăruia, adică perspectiva în care el va trebui să se achite de sarcinile ce le are de îndeplinit. Definirea acestei misiuni, care trebuie să fie de acord cu politica generală a întreprinderii, este cel puțin la fel de importantă ca redistribuirea judicioasă și echilibrată a funcțiilor.

---

[1] Pentru ca această muncă să fie încununată de succes, este imperios necesar ca ea să se facă de comun acord cu cei interesați.

Organigrama funcţională va da naştere unei organigrame de structură, adică unui grafic ce indică maniera în care membrii întreprinderii depind unii de alţii.

Organigrama de structură va trebui să respecte un anumit număr de *principii de conducere,* dintre care cele mai importante pot fi rezumate după cum urmează :

a) *Unitate de conducere.*

— „Un singur şef pe fiecare treaptă ierarhică".

Urmarea :

„Un singur program pentru un ansamblu de operaţiuni vizînd acelaşi scop", de unde, pentru ansamblul întreprinderii, un program de acţiune care este rezultanta programelor comerciale, tehnice, financiare şi administrative etc.

b) *Unitate de comandă.*

— „Pentru o acţiune oarecare, un subordonat nu trebuie să primească ordine decît de la un singur şef". Rezultatul : suprimarea scurtcircuitelor ierarhice.

— „Unul şi acelaşi funcţionar poate primi de la mai mulţi şefi ordine să execute sarcini diferite, dar nu trebuie niciodată să primească ordine cu privire la aceeaşi sarcină de la şefi diferiţi". Urmarea : este necesar să se definească şi să se împartă atribuţiile.

c) *Permanenţa comenzii.*

— „Autoritatea care comandă trebuie să fie mereu prezentă sau reprezentată". Rezultatul : delegarea de puteri net delimitate.

d) *Ierarhia.*

— „Un şef nu poate asigura controlul decît a 3—10 persoane", de unde : extinderea căii ierarhice şi necesitatea canalelor de legătură.

e) *Diviziunea muncii.*

— „Omul care execută mereu aceeași muncă dobîndește o îndemînare ce face să-i sporească randamentul", de unde : specializarea funcțiilor și separarea puterilor.

— „Diviziunea muncii prea impusă restrînge vederile de ansamblu, generează monotonul și face să scadă randamentul", de unde : regruparea sarcinilor prea fărîmițate.

După ce organigrama de structură a fost pusă la punct, conducătorul se va ocupa de definirea sarcinilor ce revin fiecărui salariat.

In acest stadiu, șeful trebuie să cunoască :

— funcția pe care trebuie s-o îndeplinească fiecare salariat și sarcinile ce-i revin ca atare ;

— structura ierarhică a funcțiilor întreprinderii.

Pentru a îndeplini sarcinile ce le revin, toate cadrele întreprinderii trebuie mai întîi să cunoască natura relațiilor pe care le implică fiecare dintre ele. In acest scop, se va folosi un grafic de atribuții ca cel de mai jos :

Sarcinile de îndeplinit	Persoanele cu care conducătorul respectiv intră în contact în cursul activității		
	Superiori	Conducătorul respectiv, și subordonații săi	Alte persoane cu care conducătorul se află în raport funcțional

La intersecția rîndului unei sarcini cu o coloană se indică modul de intervenție a titularului acestei coloane în sarcina respectivă, potrivit unui număr de posibilități, după cum urmează : a prevedea, a organiza, a comanda (a conduce), a coordona, a controla, a sfătui, a executa.

Trebuie reținut că un asemenea grafic de atribuții se face potrivit naturii serviciului respectiv și nicidecum în funcție de posibilitățile titularului postului de conducător al acestui serviciu. De aici rezultă și necesitatea unei planificări a activității personalului și a promovărilor.

Ce cuprinde deci definiția funcției? Această definiție cuprinde:

— definirea precisă a activităților de îndeplinit;

— enumerarea sarcinilor grupate pe genuri de activitate;

— definirea răspunderilor de toate felurile;

— desemnarea titularului;

— modalitățile înlocuirii sale temporare;

— delegările care-i sînt acordate.

Cînd a fost vorba de redistribuirea funcțiilor, am vorbit în legătură cu posturile ocupate de persoane necorespunzătoare; de necesitatea fie de a selecționa titularii, fie de a-i forma. Să revenim asupra acestor două puncte:

Schimbarea titularului: este o măsură brutală, total ineficace dacă titularul rămîne în întreprindere, pentru că atît el cît și colegii săi vor bănui că a fost schimbat din funcție deoarece nu corespunde. Dacă este mutat într-o altă muncă, măsura este și mai nedreaptă, fiindcă nu el și-a ales acea funcție.

Cel ce se face răspunzător este șeful care l-a promovat într-o muncă pe care respectivul nu era capabil s-o execute.

Revenim astfel la necesitatea, pe de o parte, de a avea o vedere de perspectivă asupra posibilităților de promovare a cadrelor, iar, pe de altă parte, de a dubla aprecierile profesionale, adesea mult impregnate de afectivitate, prin solicitarea avizului unei persoane neutre, de preferință din afara întreprinderii.

Formarea titularului: este o soluție umană care dă posibilități de afirmare fiecăruia și care este susceptibilă nu numai de a asigura bunul mers al întreprinderii, dar și de a crea un climat de colaborare între toate nivelurile ierarhice. Practicată sub forma discuțiilor în grup, ea antrenează o cunoaștere și o înțelegere mutuale, care constituie arme dintre cele mai bune de luptă împotriva neîncrederii și fricii de delegări de răspunderi. Este deci un remediu excelent împotriva surmenajului conducătorilor.

In ce privește problema delegării răspunderilor, pornim de la ideea că activitatea conducătorului devine pe zi ce trece mai grea. Tehnica evoluează, legile economice și sociale se modifică. El trebuie să aibă în permanență o vedere de ansamblu asupra întreprinderii, pentru a o plasa cît mai bine în contextul economic general, pentru a o adapta la noile condiții. Dacă se va încurca cu lucrări care pot fi rezolvate și de colaboratorii săi, nu va putea îndeplini această misiune.

Trebuie deci găsită o nouă metodă de comandă, adaptată condițiilor economice și sociale ale lumii actuale. Această metodă constă în trecerea unor puteri în mîinile șefilor de servicii.

Ea prezintă avantaje indiscutabile, dar, natural, întîmpină și anumite obstacole.

Care sînt avantajele?

Principalul avantaj al delegării puterilor constă în faptul că, așa cum am mai spus, lasă șefului întreprinderii spiritul liber pentru a-și asuma acele răspunderi pe care nu le poate încredința nimănui. El nu abdică, de altfel, de la rolul lui de șef. El este acela care, în ultimă instanță, acceptă sau respinge sugestiile subordonaților. Dar o dată ce un ordin este dat, el are încredere în ei că-l vor executa.

Colaboratorii șefului de întreprindere au contacte directe cu personalul. Ei sînt obișnuiți cu reacțiile acestuia, îi cunosc nevoile și aptitudinile, știu cum să transmită un ordin, pentru ca acesta să fie acceptat și executat cu eficiență. De asemenea, ei pot observa consecințele practice ale unui ordin dat, ce este dificil sau imposibil de realizat și ce învățăminte utile pentru viitor se pot desprinde. Prin intermediul lor, metodele și programele de fabricație pot fi îmbunătățite în permanență.

Cînd vor veni să-și expună punctul de vedere în fața șefului, acesta va putea să-și facă o idee mult mai completă despre viața întreprinderii, decît dacă ar lansa numai ordinul și i-ar urmări singur rezultatele (ceea ce, de fapt, este imposibil de realizat în toate cazurile).

In cursul întrevederii, punctele spinoase pot fi discutate și rezolvate. Șeful de întreprindere poate atunci conta pe colaboratorii săi după ce s-a asigurat că ei au înțeles nu numai forma unei directive, ci și spiritul în care este dată. El poate avea încredere în ei.

Care sînt inconvenientele ?

Această colaborare armonioasă între șeful întreprinderii și subordonații săi este uneori dificil de instaurat. Unele obstacole pot fi create de însuși șeful întreprinderii, iar altele de colaboratorii săi.

Unii șefi, fiind obișnuiți să ia hotărîri directe și să-și asume întreaga răspundere, ezită să aibă încredere în subordonați. Dacă sînt încolțiți de timp, înglobați în dosare și gata să sucombe de surmenaj, ei vor delega anumite puteri pentru că nu vor putea face altfel, dar fără a abdica de la autoritarismul și neîncrederea lor. Criticile lor vor descuraja sau paraliza pe colaboratori.

Aceștia, la rîndul lor, chiar dacă sînt inteligenți, pot manifesta unele scăderi incompatibile cu exercitarea grelelor răspunderi : teama de a lua inițiative, lipsa de încredere în ei, spiritul de rutină, incapacitatea de a se face în același timp iubiți și respectați. In schimb, unii dintre ei pot fi tentați să depășească cadrul funcțiilor lor, să abuzeze de putere, să dăuneze raporturilor armonioase existente între conducere și personal.

Dar chiar admițînd că șeful de întreprindere face totul mai bine ca oricine (!) trebuie totuși delegate o parte din puteri unor colaboratori la fel de competenți. Bilanțul acestei colaborări este superior muncii centralizate în mod excesiv.

Delegarea puterilor nu trebuie să fie ceva formal. Ea trebuie gîndită și organizată.

Șeful și colaboratorii săi trebuie să formeze o echipă animată de aceeași dorință : să servească interesele întreprinderii și să mențină armonia grupului social pe care ea îl reprezintă. In acest spirit, susceptibilitățile personale, di-

vergențele de vederi, ciocnirile între diverse personalități trebuie să fie anihilate de o perspectivă superioară.

Rolul de educator și animator revine șefului de întreprindere. El este conducătorul jocului ; atunci cînd este nevoie, el dispare și-i lasă pe colaboratorii săi să-și exprime liber părerile. Intervine cînd s-a comis o greșeală, potolește spiritele, îi încurajează pe timizi, nu face uz de autoritatea sa și vorbește, ori de cîte ori are prilejul, despre interesul general. Poate că această muncă de educație îi va cere la început mult timp și răbdare, dar el va avea în mînă o imagine de comandă perfect reglată.

4. COORDONARE ȘI CONTROL

Este bine ca șeful să aibă încredere în colaboratori, dar asta nu înseamnă că nu trebuie să le controleze munca. Controlul asupra modului cum sînt executate ordinele sale îi permite, pe de o parte, să sesizeze anumite erori, iar, pe de altă parte, să ajute mai mult la coordonarea activității diverselor servicii și la bunul mers al întreprinderii, în general.

La aceasta se ajunge prin : ședințe, sondaje, rapoarte și discuții individuale.

Ședințele trebuie să fie bine pregătite și cu ordine de zi precisă. Data ședinței și ordinea de zi sînt comunicate dinainte. Este necesar ca ședința să aibă loc într-o încăpere agreabilă, prevăzută cu o tablă ce va fi folosită, la nevoie, în timpul discuțiilor. Fiecare participant trebuie să-și pregătească din timp cuvîntul și, dacă este cazul, documentele pe care își va sprijini afirmațiile. Ședința nu trebuie să dureze mai mult de două ore, iar discuțiile și propunerile participanților să fie consemnate într-un proces-verbal, pentru a se controla, ulterior, modul în care s-a ținut seama de ele.

Sondajele constau în executarea, din cînd în cînd, urmărindu-se un anumit scop, a unor controale în diverse sectoare de muncă. Ele duc, de multe ori, la culegerea anumi-

tor informații prețioase, care permit emiterea unor judecăți de valoare.

Rapoartele au drept scop prezentarea de către subalterni a unor probleme mai deosebite, pe care nu le pot rezolva decît cu sprijinul șefului. Problemele respective trebuie să fie însoțite și de propuneri de soluționare a lor.

In sfîrșit, șeful de întreprindere trebuie să aibă planificată periodic cîte o discuție particulară cu fiecare dintre colaboratorii săi, fie pentru a se informa despre felul cum decurge activitatea într-un sector sau altul, fie pentru a-i ajuta în rezolvarea unor probleme.

Deci, după cum vedem, o delegare de puteri nu înseamnă o abdicare. Incredințînd colaboratorilor o parte din răspunderi, șeful de întreprindere nu renunță la nici una dintre prerogativele sale. Răspunderea lui pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor generale ale întreprinderii rămîne intactă, iar riscurile de surmenaj sînt diminuate.

tor [illegible]
de [illegible]

[illegible]
[illegible]
dem [illegible]
[illegible]

[illegible] plani-
ficată [illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible] problemele.

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

ADEVĂRATUL ŞEF NU ESTE SURMENAT

„Adevărata comandă implică identificarea cu acţiunea. De altfel, cel mai bine înveţi, învăţîndu-i pe alţii".

Alcoolismul este nociv pentru toată lumea, dar toleranţa la alcool variază considerabil de la un individ la altul. La fel, există indivizi care nu cunosc surmenajul, în ciuda unei munci intense şi alţii care sînt obosiţi prematur. Astfel, se pun probleme de personalitate. Cu alte cuvinte, care sînt factorii personali ce ne permit să rezistăm uşor surmenajului ?

Experienţa arată că există şefi de mari întreprinderi care dispun de suficient timp pentru a se odihni, a se cultiva, a primi prieteni, a discuta cu colaboratorii etc., în timp ce şefi de întreprinderi mai mici se poartă ca şi cum ar fi plini pînă peste cap de treburi, se plîng că sînt depăşiţi de sarcini şi par surmenaţi. Unii ştiu să-şi organizeze munca, să se înconjoare de colaboratori competenţi, în care au încredere, să distingă esenţialul de neesenţial, în timp ce ceilalţi ignoră toate acestea.

Informaţiile cele mai importante ni le furnizează autodidacţii care, aşa cum este lesne de înţeles, pentru a reuşi în viaţă au trebuit să muncească din greu. Cu toate acestea,

foarte adesea, ei arată bine dispuși, rumeni la față și sănătoși.

Ne întrebăm, atunci, în ce constă secretul lor? In primul rînd, și acest lucru este esențial, în constituția lor fizică. Majoritatea dintre ei sînt deosebit de viguroși și se bucură de un tub digestiv sănătos.

Aceștia sînt niște oameni placizi, calmi, cu gesturi ponderate și vorba liniștită. Ei vorbesc, de obicei, puțin, dar știu să asculte. Nu se agită, dar sînt activi. Știu să aștepte, și asta face mult. La serviciu, nu se enervează prea ușor. Calitățile lor cele mai de seamă sînt încrederea și sentimentul de siguranță pe care reușesc să le inspire și altora. Inteligența lor este esențialmente realistă, practică și se sprijină pe o intuire sigură a lucrurilor și evenimentelor. Ei sînt buni cunoscători ai oamenilor, au spirit inventiv, dau soluții eficace și sesizează imediat esențialul. Trăiesc, în același timp, în viitor și prezent și le pasă prea puțin de trecut.

Ceea ce impresionează cel mai mult este simplitatea lor. Oamenii aceștia, a căror viață este o reușită continuă, sînt foarte simpli; ei nu joacă nici un fel de rol, trăiesc așa cum sînt. De asemenea, contrar originii, de multe ori destul de modeste, și orgoliului lor legitim, născut din reușită, la majoritatea dintre ei se observă o foarte mare curtoazie și o artă de a lega relații.

Dar conducătorul trebuie să fie nu numai competent, ci și abil, în sensul bun al cuvîntului.

Competența rezultă din ceea ce ai dobîndit. Ea cere deci în mod obligatoriu o facultate de a dobîndi cunoștințe. Există două feluri de a dobîndi cunoștințe: înregistrînd fapte în memorie, asemenea unui disc sau însușindu-ți-le pe baza unei confruntări cu viața și realitatea. Numai o asemenea facultate de a-ți însuși cunoștințe cărora le găsești aplicarea în viață conferă competență. Există destui indivizi care și-au însușit multe cunoștințe prin diverse școli, dar care se dovedesc incapabili să le aplice în practică; de altfel, acesta este unul dintre pericolele care pîndesc selecția pe bază de con-

curs sau examene universitare. Ştiinţa nu se reduce la memorie.

Abilitatea intelectuală este iscusinţa, arta de a te servi util de competenţă, nu numai pentru a acţiona asupra materiei, ceea ce este specific tehnicianului, ci şi pentru a acţiona asupra altor oameni, ceea ce face parte din rolul unui şef. Or, această cunoştinţă nu se dobîndeşte din cărţile din biblioteci, ci din Marea Carte a Vieţii, la care nu ajungi decît prin experienţă, vîrstă şi cunoaştere de sine.

Specificul iscusinţei este arta de a te folosi de analogie, adică de a reacţiona atunci cînd te afli în prezenţa unor împrejurări noi, în lumina cunoştinţelor şi experienţelor utilizate mai înainte într-un caz analog şi care au dat cea mai bună soluţie.

Iscusinţa este şi arta de a gîndi constructiv, capacitatea de a sintetiza un amalgam de fapte şi evenimente, de a descoperi cauzele şi efectele lor cele mai ascunse, în scopul emiterii unor ipoteze susceptibile să marcheze un progres în realizările viitoare.

Iscusinţa este, în sfîrşit, şi poate mai ales, capacitatea de a sesiza, într-o situaţie dată, fenomenele cele mai caracteristice care au dus la producerea ei.

Aceste dispoziţii permit anticiparea gîndirii personale asupra evenimentelor : în loc să ne lăsăm conduşi de împrejurări, le dominăm.

In afara acestor facultăţi generale, demne de luat în seamă, sînt şi aptitudinile speciale. Unele dintre ele sînt calităţi pe care trebuie să le aibă toţi conducătorii. Acestea sînt : capacitatea de a se exprima clar şi cu uşurinţă, verbal sau în scris, spiritul de observaţie, aptitudinea de a comanda şi mînui oamenii, dispoziţia complexă, legată în aceeaşi măsură atît de personalitate cît şi de inteligenţă. Celelalte fac parte din categoria unor cunoştinţe aparte : matematică, fizică, chimie, desen industrial sau ornamental, de exemplu, a căror utilitate depinde de genul activităţilor de care răspunde conducătorul.

Primul loc revine, totuşi, personalităţii, adică nu mecanismelor care permit gîndirii să facă diverse operaţii, ci tuturor forţelor ce o constituie, cu ritmurile, direcţiile şi planurile lor de exerciţiu privilegiat. Ea intervine, de altfel, mult în arta de a folosi cunoştinţele, în inteligenţa de care este inseparabilă şi chiar în talentul personal. Temperamentul conferă puterea de muncă, îndrăzneala incitatoare la acţiune şi acea încredere în sine care atrage încrederea altuia.

In ce priveşte dispoziţiile, aşa-zise de caracter, sînt demne de luat în consideraţie cele ce permit adaptări la diversele situaţii pe care le prezintă mediul social ; ele intervin mai ales cînd este vorba de a mînui oameni.

De asemenea, prezintă importanţă şi dispoziţiile etice, integritatea intenţiilor, fără de care nu există nici seriozitate, nici loialitate, nici probitate ; perseverenţa, care asigură continuitatea în acţiune ; tenacitatea în faţa obstacolelor.

O ultimă problemă se referă la necesitatea dobîndirii treptate a conştiinţei de sine, a ceea ce reprezinţi cu adevărat.

Dacă atunci cînd eşti tînăr erorile sînt, de obicei, puţin grave, ele sînt de neiertat şi infinit mai grave în timpul maturităţii şi mai ales cînd începe bătrîneţea.

★

Am analizat în acest studiu mai ales factorii individuali şi profesionali care pot provoca surmenajul, precum şi remediile lui.

Sfaturile pe care le-am dat sînt cuprinse în regula de aur bine cunoscută : „mai bine să previi decît să vindeci".

Din acest punct de vedere, fiziologia ne învaţă că mijlocul cel mai bun de prevenire a surmenajului îl constituie putinţa de a şti să păstrezi măsura, de a nu cheltui inutil energie, de a şti să-ţi menajezi sănătatea, de a şti, în sfîrşit, să eviţi stările de tensiuni obsesive, abătînd energia mintală pe circuite disponibile, printr-o organizare cît mai plăcută a timpului liber.

Pentru a preveni surmenajul trebuie deci să ne organizăm cît mai judicios munca, s-o simplificăm cît mai mult posibil, să ne înconjurăm de colaboratori imediați competenți, să ne supunem unor reguli de sănătate corporală și de echilibru intim.

Surmenajul poate să aibă, după cum am văzut, cauze biologice, dar și cauze psihologice. Acestea din urmă ar putea fi prevenite printr-o mai bună educație a personalului de conducere. Dacă ne străduim să-l formăm pe muncitorul de rînd pe care îl învățăm cum să lucreze mai bine, oamenilor ce ocupă o funcție de conducere le acordăm prea puțină atenție. Ii instruim, dar nu-i învățăm și cum să-și folosească inteligența și să capete obiceiuri metodice și raționale de muncă.

Se pierde din vedere faptul că șeful este răspunzător atît față de colectivitatea pe care o conduce, cît și față de propria sa persoană. Reușita întreprinderii este strîns legată de propria sa reușită.

CHESTIONAR

privitor la factorii de surmenaj şi de echilibru la personalul de conducere

Vă rugăm să răspundeţi la întrebările de mai jos :

1. Care este (în ore) media dv. zilnică de lucru la birou?

. . . .

2. Lucraţi înainte sau după orele de birou ?

adesea uneori niciodată

(subliniaţi termenul corespunzător răspunsului dv.)

Dacă răspunsul este afirmativ, cîte ore pe săptămînă ?

. . . .

3. Vă abţineţi să nu lucraţi seara acasă ?

da nu

(subliniaţi răspunsul dv.)

4. V-aţi organizat munca la birou, adică aveţi ore fixe pentru diferitele dv. activităţi profesionale ?

da nu

a) Aveţi posibilităţi de relaxare în timpul programului de muncă ?

da nu

b) Consideraţi că activităţile dv. sînt prea diverse ?

da nu

c) Vi se întîmplă să nu respectaţi programul ?
da nu

d) Consideraţi că ziua dv. de muncă este prea scurtă ?
da nu

e) Organizarea activităţii dv. depinde de dv. ?
da nu

sau sînteţi obligat să vă orientaţi după obişnuinţele unei alte persoane sau ale unui alt serviciu ?
da nu

f) Dacă aţi avea posibilitatea, v-aţi organiza altfel munca ?
da nu

5. *a) Apreciaţi că secretara dv. îşi face cum trebuie datoria ?*
da nu

dar adjuncţii dv. ?
da nu

b) Aveţi posibilitatea să nu vă gîndiţi la ordinele pe care le-aţi dat pentru faptul că sînteţi sigur că subordonaţii dv. le vor îndeplini ?
da nu

6. *Care sînt, după părerea dv., factorii principali care determină surmenajul dv. ?*

Ordinea importanţei :

a) Corespondenţa . . . .
b) Telefonul . . . .
c) Prea multe documente de citit . . . .
d) Discuţiile cu vizitatorii . . . . .
e) Formalităţile administrative . . . .
f) Demersurile . . . .
g) Răspunderile . . . .

Există alte sarcini care vă cauzează o tensiune nervoasă ? Care ? . . . .

7. Intreruperile inevitabile și cele neprevăzute vă deranjează în procesul activității dv.?

mult putin deloc
(subliniați răspunsul corespunzător)

8. Ameliorarea climatului moral al personalului dv. vă cere un efort suplimentar?

da nu

a) Aveți multe contacte spontane cu personalul dv.?

da nu

b) Organizați ședințe regulate cu subordonații dv.?

da nu

c) Aveți cu regularitate ședințe cu superiorii dv.?

da nu

9. Participați la multe mese de afaceri? La cîte pe lună?
. . . . . *Mesele de afaceri vă obosesc?*

mult puțin de loc

10. In afara vieții dv. profesionale:

a) Aveți una sau mai multe ocupații (cursuri, conferințe etc.)?

da nu

b) Dacă da, ce fel de ocupații?

. . . .

c) Dacă nu, v-ar plăcea să aveți?

Ce fel de ocupații?

. . . .

11. Vă plimbați seara? De cîte ori pe lună? . . . . .

a) Este o oboseală suplimentară sau o destindere?

oboseală destindere
(subliniați răspunsul ales)

b) Sînt și situații cînd nu vă puteți plimba seara?

da nu

In ce caz, de exemplu? . . . .

12. Cum vă relaxaţi cel mai bine?

Ordinea importanţei :

— *aveţi vreo pasiune?* . . . .
— *practicaţi cultura fizică, sportul?* . . . .
— *petreceţi timpul citind?* . . . . . .
— *petreceţi timpul la ţară?* . . . . . .
— *practicaţi grădinăria?* . . . . . .
— *sînteţi pescar amator?* . . . . . .
— *sînteţi vînător?* . . . .
— *practicaţi cu pasiune micile reparaţii gospodăreşti?* . . . .
— *vă place siesta?* . . . .
— *ascultaţi şi vizionaţi emisiunile radioteleviziunii?* . . . .
— *frecventaţi reuniunile de prieteni, vă plac jocurile de societate?* . . . .

13. Aveţi posibilitatea materială să vă odihniţi în linişte la dv. acasă?

da nu

14. Locuinţa dv. este aproape sau departe de locul de muncă? Cît de departe? . . . .

Mergeţi la serviciu cu maşina? . . . . . .

da nu

Aveţi şofer?

da nu

Dacă conduceţi dv., aceasta înseamnă o oboseală suplimentară?

da nu

15. Cînd vă luaţi concediile şi cum vi le petreceţi?

a) week-endurile :

— în fiecare săptămînă ;
— 1—2 ori pe lună ;
— de cîteva ori pe an ;
— niciodată

durata . . . .

b) Concediul de vară :
— în 1 — 2 — 3 rînduri sau deloc.
Concediul de iarnă :
— în 1 — 2 — 3 rînduri sau deloc.
In total, de cîte ori mergeți în concediu într-un an ?
. . . .

c) In timpul concediului sînteți liber de orice preocupare profesională ?
da nu

16. In rezumat, considerați că sînteți depășit de muncă ?
foarte adesea adesea uneori niciodată

a) Luați stimulente ?
regulat uneori niciodată

b) Luați somnifere ?
regulat uneori niciodată

c) Consumați cafea ?
regulat uneori niciodată

17. Care ar fi, după părerea dv., remediile surmenajului ?
. . . .

CUPRINSUL

Pag.

PARTEA ÎNTÎI

PARTEA A DOUA

Resp. de carte: cpt. CONSTANTIN GĂDEA
Redactor literar: lt. maj. VASILE GHEORGHE
Corector: a. c. RADU STOIAN

Dat la cules: 09.03.71. Bun de tipar: 20.03.71.
Tiraj 1500 ex., din care 1400 ex. hîrtie semivelină și 100 ex. hîrtie velină, format 16/61x86.
Lucrarea conține 128 pagini.

Sub tipar:

CULEGEREA ŞI EXPLOATAREA INFORMAŢIILOR

„Ofiţerul de informaţii nu trebuie să fie un aparat ce înregistrează pasiv impresiile, ci să-şi pună întotdeauna întrebări, să-şi creeze probleme. Este necesar să aibă imaginaţie în căutarea de noi surse care să-i confirme sau să-i infirme informaţiile; să dovedească discernămînt critic în aprecierea datelor pe care le culege; să manifeste răbdare; să dea dovadă de multă grijă în ordonarea faptelor de necontestat; să fie obiectiv şi imparţial în alegerea ipotezelor; pe scurt, el trebuie să stăpînească metodele activităţii informative şi să posede calităţi în acest sens".

(Extras din lucrare)